جمهورية مصر العربية

معهد التخطيط القومي

تنمية الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة

(دراسة حالة ـ كلية الهندسة)

Developing Self-financial resources at Mansoura University

(Case Study – Faculty of Engineering)

رسالة مقدمة من الباحث

ايهاب رجب الشربيني

للحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية

اشــراف

أ.د. عبد الفتاح محمد حسين

استاذ الاقتصاد بمعهد التخطيط القومي

٢٠١٧

اجازة رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية

تنمية الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة

(دراسة حالة – كلية الهندسة)

Developing Self-financial resources at Mansoura University

(Case Study – Faculty of Engineering)

اجازة الرسالة من قبل لجنة التحكيم

الاستاذ الدكتور: محمود محمد عبد الحي صلاح **(رئيساً ومحكماً)** .....

استاذ متفرغ بمعهد التخطيط القومي

مدير معهد التخطيط القومي الاسبق

الاستاذ الدكتور: صلاح الدين ابراهيم معوض **(عضواً)** .....

استاذ متفرغ بكلية التربية

جامعة المنصورة

عميد كلية الآداب بدمياط الاسبق

الاستاذ الدكتور: عبد الفتاح محمد حسين **(مُشرفاً)** .....

استاذ متفرغ بمركز التخطيط

والتنمية الزراعية

معهد التخطيط القومي

أجيزت الرسالة بتاريخ / /

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْهَاكُمْ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

صدق الله العظيم

هود(٨٨)

﴿شكر وتقدير﴾

الحمد لله أولا وآخرا والشكر له تقديرا وعرفانا على ما أمدني من عون وتوفيق على إنجاز هذه الدراسة حمدا وشكرا يليق بجلاله سبحانه وتعالى، والصلاة والسلام على اشرف خلقه محمد بن عبدالله صلى الله عليه وسلم، أما بعد، فاعترف أولا أن هذا الجهد ما كان ليتم وتظهر هذه الدراسة لولا الدعم والمساندة والمؤازرة التي حظيت بها ممن قدموا لي الدعم والنصح والمشورة ويأتي في مقدمتهم السيد:

الأستاذ الدكتور/ عبد الفتاح محمد حسين

الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه الدراسة، فله مني صادق الشكر والتقدير والمحبة الصادقة على ما بذله من جهد وتوجيه ونصح مخلص خلال كل مرحلة من مراحل إعدادها، ما غمرني بمشاعر الاعتزاز للعمل معه، كما اشكر الأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بقبولهم مناقشة هذه الدراسة، مما أدخل السرور الى قلبي، فأتقدم بجزيل الشكر للسيد:

الأستاذ الدكتور/ محمود محمد عبد الحي صلاح

لما قدمه من ملاحظات أثرت الدراسة واعلت من قيمتها، وكذلك اتقدم بوافر الشكر والتقدير للسيد:

الأستاذ الدكتور: صلاح الدين ابراهيم معوض

لتفضله بإبداء الرأي القيم لإنجاح الدراسة وتكبده عناء السفر، فلهم مني وافر والتقدير، كما اتقدم بجزيل الشكر للسيد:

الاستاذ الدكتور/ زكـــــي محـــــمد زيدان

نائب رئيس جامعة المنصورة وعميد كلية الهندسة السابق لما قدمه لي من مساعدات جليلة ودعمي بالمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وبالنهاية اتقدم بوافر الاعتزاز والتقدير لمعهد التخطيط القومي وادارته الرشيدة واعضاء هيئة التدريس والعاملين لما يقدمونه من جهد من أجل الارتقاء بالفكر الاداري والتخطيطي، وختاماً أتقدم بالشكر لكل من ساعدني في سبيل اتمام هذه الدراسة ولو بالنصيحة.

واسأل الله العلي القدير التوفيق والسداد،،

الباحـــث

﴿الاهداء﴾

الى روح أمي التي من أجلها اقدمت على هذه الدراسة
فقد كانت هذه واحدة من أسمى امانيها

الى روح أبي الذي فارقني وانا طفلٌ
فأتمنى أن تسعد روحه بهذا العمل

الى زوجتي التي كانت خير معين لي
في لحظات الكد وخير مؤازر لي في لحظات اليأس

الى ابنتي وابني الاعزاء
فقد كانت ضحكاتهم وكلماتهم تغمرني بالحماس والسرور

الى شقيقاتي فقد كانت كلماتهن المشجعة
تعينني على اكمال المشوار الصعب

المحـــتويات	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١٥-٣٣
١- المقـــدمة	١٥
٢- مشكلة الدراسة	١٧
٣- اهداف الدراسة	١٨
٤- اهمية الدراسة	١٨
٥- منهج الدراسة وادواتها	١٩
٦- مصطلحات الدراسة	١٩
٧- الدراسات السابقة	٢٠
٨- خطة الدراســـة	٣٣
الفصل الثاني : تمويل التعليم الجامعي في مصر	٣٥-٦٧
٢-١ المبحث الاول: تمويل التعليم الجامعي (إطار نظري)	٣٦
٢-١-١ مفـــهوم تمويل التعليم الجامعي	٣٦
٢-١-٢ أهـــمية تمويل التعليم الجامعي	٣٦
٢-١-٣ مصـــادر تمويل التعليم الجامعي	٣٧
٢-١-٣-١ المصـادر الحكومية	٣٧
٢-١-٣-٢ المصـادر الذاتـية	٤١
٢-١-٣-٣ المصـادر الخـارجية	٤٢
٢-١-٤ الضغوط والتحديات التي تواجه تمويل التعليم الجامعي.	٤٣
٢-١-٤-١ ضغوط وتحديات دولية	٤٣
٢-١-٤-٢ ضغوط وتحديات محلية	٤٥
٢-٢ المبحث الثاني: واقع تمويل التعليم الجامعي في مصر	٥٢
٢-٢-١ الإنفاق الحكـــومي على التعليم	٥٢
٢-٢-٢ نصيب الطالب من الإنفاق الجامعي	٥٤
٢-٣ المبحث الثالث: واقع التمويل الحكومي للتعليم بجامعة المنصورة	٥٧

المحـــتويات	رقم الصفحة
الفصل الثالث : الموارد الذاتية كمصدر لتمويل التعليم الجامعي	٦٩-١٣٤
٣-١ المبحث الاول: تنمية الموارد المالية الذاتية	٧١
٣-١-١ مـــبررات تنمـية المـــوارد المالية الذاتية	٧١
٣-١-٢ مفهوم تنمية الموارد المالية الذاتية	٧٥
٣-١-٢-١ الجـــامعة المنتجـــة	٧٦
٣-١-٢-٢ الخدمات الجامعية بين الرفض والتأييد	٧٨
٣-١-٣ مقومـات نجـاح تنمية الموارد المالية الذاتية	٨١
٣-١-٣-١ الإدارة الجـــــامعية	٨١
٣-١-٣-٢ فلســـفة الجـودة الشـاملة	٨٤
٣-١-٣-٣ الشـــراكة المجـــتمعية	٨٧
٣-١-٣-٤ السياســـات التســـويقية	٨٩
٣-١-٣-٥ الاســـتقلال الجـــامعي	٩١
٣-١-٢-٦ البنية الجـــــامعية	٩٢
٣-٢ المبحث الثاني: مجالات تنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات	٩٤
٣-٢-١ مجال العملية التعليمية	٩٥
٣-٢-١-١ الرسوم الدراسـية	٩٥
٣-٢-١-٢ التعليم الممول ذاتياً	٩٨
٣-٢-٢ مجال البحث العلمي	١٠٧
٣-٢-٢-١ تجارب عالمية في استثمار البحث العلمي	١٠٨
٣-٢-٢-٢ البحـث العـلمي في الدول النامـية	١٠٩
٣-٢-٣ مجال خدمة المجتمع	١١١
٣-٢-٣-١ الاستشارات الجامعية	١١١
٣-٢-٣-٢ الحاضنات التكنولوجية	١١٣
٣-٢-٣-٣ البرامج التدريبية	١١٦
٣-٢-٣-٤ الانتاج الجامعي	١١٨
٣-٢-٣-٥ الخدمات الصحية والبدنية	١٢١
٣-٢-٣-٦ استثمار أملاك الجامعة	١٢١

المحـــتويات	رقم الصفحة
٣-٢-٤ مجال المشاركة الشعبية	١٢٢
٣-٢-٤-١ الأوقاف الجامعية والتبرعات	١٢٣
٣-٣ المبحث الثالث: الوحدات ذات الطابع الخاص كإطار لتنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات المصرية	١٢٦
٣-٣-١ تعريف الحسابات والوحدات ذات الطابع الخاص	١٢٦
٣-٣-٢ الإطار القانوني للصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص	١٢٧
٣-٣-٣ الإطار المحاسبي للصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص	١٢٩
٣-٣-٤ سمات الوحدات ذات الطابع الخاص	١٣٠
٣-٣-٥ مشاكل الوحدات ذات الطابع الخاص	١٣٢
الفصل الرابع: واقع تنمية الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة	١٣٥-١٧٤
٤-١ المبحث الاول حـــجم وتوزيع المـــوارد المالية الذاتية بالجـــامعة	١٣٦
٤-١-١ حجـم المـــوارد المالية الذاتية بالجـــامعة	١٣٦
٤-١-٢ توزيع التمويل الذاتي حسب أبواب الموازنة	١٣٩
٤-٢ المبحث الثاني مساهمات المصادر المختلفة للمـوارد المالية الذاتية بالجـامعة	١٤٠
٤-٢-١ مجال العملية التعليمية	١٤١
٤-٢-١-١ الرسوم الدراسية	١٤١
٤-٢-١-٢ الانتساب الموجه	١٤٢
٤-٢-١-٣ التعليم المفتوح	١٤٣
٤-٢-١-٤ برامج التعليم بلغة أجنبية	١٤٦
٤-٢-١-٥ البرامج النوعية	١٤٨
٤-٢-١-٦ تعليم الوافدين	١٥٠
٤-٢-١-٧ الدراسات العليا	١٥٤
٤-٢-٢ مجال البحث العلمي	١٥٥
٤-٢-٢-١ واقع البحث العلمي وتسويقه بجامعة المنصورة	١٥٥
٤-٢-٣ مجال خدمة المجتمع	١٦١
٤-٢-٣-١ الوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم خدمات للمجتمع	١٦١
٤-٢-٤ مجال المشاركة الشعبية	١٦٦
٤-٢-٤-١ التبرعـات	١٦٦
٤-٢-٤-٢ الأوقاف الجامعية	١٦٧

المحـــتويات	رقم الصفحة
٤-٣ المبحث الثالث كفاءة توزيع عوائد الموارد المالية الذاتية بالجامعة	١٦٩
٤-٣-١ كفاءة توزيع عوائد الموارد المالية الذاتية من خلال العملية التعليمية	١٦٩
٤-٣-٢ كفاءة توزيع عوائد الموارد المالية الذاتية من خلال البحث العلمي	١٧٢
٤-٣-٣ كفاءة توزيع عوائد الموارد المالية الذاتية من خلال خدمة المجتمع	١٧٤
٤-٣-٤ كفاءة توزيع عوائد الموارد المالية الذاتية من خلال المشاركة الشعبية	١٧٤
الفصل الخامس: التمويل الذاتي بكلية الهندسة-جامعة المنصورة (الواقع والتطوير)	١٧٥-٢١٥
٥-١ المبحث الاول كلية الهندسة-جامعة المنصورة (إطار نظري)	١٧٥
٥-١-١ التعـــريف بكـــلية الهندســـة	١٧٥
٥-١-٢ الهيكـــل التنظـــيمي للكـــلية	١٧٧
٥-١-٣ الرؤية والرســـالة والاهـــداف	١٧٨
٥-١-٤ مجالات تنمية المـوارد المالية الذاتية بكلية الهندسة	١٧٩
٥-١-٤-١ مجال العملية التعليمية	١٧٩
٥-١-٤-٢ مجال البحث العلمي	١٨٣
٥-١-٤-٣ مجال خدمة المجتمع	١٨٥
٥-١-٤-٤ مجال المشاركة الشعبية	١٨٦
٥-٢ المبحث الثاني التحليل المالي لمنظومة الموارد المالية الذاتية	١٨٦
٥-٢-١ حجـم التمـــويل الذاتي	١٨٦
٥-٢-٢ مصادر منظومة التمويل الذاتي	١٨٨
٥-٢-٣ توزيع عـوائد الموارد المالية الذاتية	١٩٠
٥-٣ المبحث الثالث الدراســة المـيدانية: الإجراءات، الأدوات، والنتائج	١٩٨
٥-٣-١ أهـداف الدراســة الميدانية	١٩٨
٥-٣-٢ تصميم أداة الدراسة الميدانية	١٩٨
٥-٣-٣ إعداد أسـئلة المقـــابلات	١٩٩
٥-٣-٤ مجتمع الدراســـــة	٢٠٠
٥-٣-٥ أهـــــداف المقـابلات	٢٠٠
٥-٣-٦ تحـــــليل نتائج المقابلات	٢٠١

المحـــتويات		رقم الصفحة
نتائج الدراســـة		٢١٧
توصيات الدراسة		٢٢١
المراجــع العلمية		٢٢٩
ملخص الدراسة باللغة العـــربية		٢٤١
مستخــلص الدراسة باللغة العربية		٢٤٥
ملخـــص الدراسة باللغة الانجليزية	Study Summary	1
مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية	Study Abstract	5

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٢-١	تطور أعداد الطلاب المقيدين بالتعليم العالي بمصر خلال الفترة ٢٠١١_٢٠١٥	٤٥
٢-٢	أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية خلال العام الجامعي ٢٠١٤/٢٠١٥	٤٩
٢-٣	تطور الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي خلال الفترة ٢٠٠٥/٢٠٠٦_٢٠١٥/٢٠١٦	٥٣
٢-٤	تطور نصيب الطالب من الانفاق على التعليم العالي خلال الفترة ٢٠٠٩/٢٠١٠_٢٠١٤/٢٠١٥	٥٤
٢-٥	ترتيب مصر في مؤشر التنافسية العالمي في التعليم العالي خلال خمس سنوات ٢٠١٢_٢٠١٦	٥٦
٢-٦	تطور الموازنة العامة لجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١٢/٢٠١٣_٢٠١٥/٢٠١٦	٥٩
٢-٧	تطور أعداد الطلاب والخريجين بجامعة المنصورة خلال الفترة ١٩٨٧/١٩٨٨_٢٠١٥/٢٠١٦	٦٠
٢-٨	نصيب الطالب بموازنة جامعة المنصورة بقطاع التعليم خلال الفترة ٢٠٠٩/٢٠١٠_٢٠١٤/٢٠١٥	٦٢
٢-٩	قطاع التعليم وقطاع المستشفيات كنسبة من الموازنة العامة لجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١١_٢٠١٦	٦٥
٢-١٠	موازنة قطاع التعليم بجامعة المنصورة مقسمة على الأبواب المختلفة خلال عامين ٢٠١٤/٢٠١٥_٢٠١٥/٢٠١٦	٦٦
٤-١	موازنات الجامعات الحكومية المصرية ونسبة مساهمة التمويل الذاتي بها خلال عام ٢٠١٥/٢٠١٦	١٣٧
٤-٢	موازنات جامعة المنصورة ونسبة مساهمة التمويل الذاتي خلال الفترة ٢٠١١/٠١٢_٢٠١٥/٢٠١٦	١٣٨
٤-٣	نسب مساهمة التمويل الذاتي والحكومي في موازنة جامعة المنصورة حسب الحسابات الختامية خلال الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤_٢٠١٥/٢٠١٦	١٣٩
٤-٤	طلاب الانتساب الموجه بكليات التجارة والحقوق والآداب بجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤_٢٠١٥/٢٠١٦	١٤٢

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٤-٥	ايـرادات ومصـروفات وحـدة الانتسـاب الموجـه بجامعـة المنصـورة خلال الفترة ٢٠١٠/٢٠١١_٢٠١٤/٢٠١٥	١٤٣
٤-٦	مصروفات التعليم المفتوح بجامعة المنصورة للعام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤	١٤٤
٤-٧	إيـرادات ومصـروفات مركـز التعلـيم المفتـوح بجامعـة المنصـورة خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٢_٢٠١٣/٢٠١٤	١٤٥
٤-٨	طـلاب البـرامج الاجنبيـة بكليتـي التجـارة والحقـوق خـلال الفتـرة ٢٠٠٨/٢٠٠٩_٢٠١١/٢٠١٢	١٤٧
٤-٩	البرامج النوعية بجامعة المنصورة عام ٢٠١٦/٢٠١٧	١٤٨
٤-١٠	تطـور اعـداد طـلاب البـرامج النوعيـة بجامعـة المنصـورة خـلال الفتـرة ٠١٣/٢٠١٤_٢٠١٥/٢٠١٦	١٤٩
٤-١١	نسـبة اعـداد طـلاب البـرامج النوعيـة لإجمـالي اعـداد الطـلاب بالكليـات خلال الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤_٢٠١٥/٢٠١٦	١٤٩
٤-١٢	تطور اعداد الطلاب الوافدين بالمرحلة الجامعية الاولى بجامعة المنصورة خلال عامي ٢٠١٣/٢٠١٤_٢٠١٥/٢٠١٦	١٥١
٤-١٣	اعداد الطلاب الوافدين ببعض الجامعات المصرية عام ٢٠١٥/٢٠١٦	١٥٢
٤-١٤	مصروفات الطلاب الوافدين بالجامعات المصرية عام ٢٠١٦/٢٠١٧	١٥٣
٤-١٥	متوسط مصروفات الدراسات العليا بجامعة المنصورة عام ٢٠١٦/٢٠١٧	١٥٤
٤-١٦	تطور اعداد الطـلاب الوافدين بمرحلـة الدراسـات العليـا بجامعـة المنصـورة خلال الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤_٢٠١٥/٢٠١٦	١٥٥
٤-١٧	الهيكل الاداري لمنظومة البحث العلمي بجامعة المنصورة	١٥٧
٤-١٨	اجمـالي التمويـل مـن خـلال وحـدة البحـوث بالجامعـة خـلال الفتـرة ٢٠١١_٢٠١٥	١٥٨
٤-١٩	المراكز البحثية بجامعة المنصورة	١٦٠
٤-٢٠	تطور أعداد الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة خلال الفترة ١٩٧٤ -٢٠١٥	١٦٢
٤-٢١	اجمالي التبرعات لجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١٣_٢٠١٦	١٦٦
٤-٢٢	الإنفاق الاستثماري بكليات التجارة والحقوق بجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١٢_٢٠١٤	١٧٢

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٤-٢٣	مصروفات وحدة البحوث خلال عام ٢٠١٢/٢٠١٣	١٧٣
٥-١	اعداد طلاب البرامج النوعية بكلية الهندسة خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٢_٢٠١٥/٢٠١٦	١٨١
٥-٢	تطور اعداد الطلاب الوافدين بمرحلة البكالوريوس بكلية الهندسة خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٢_٢٠١٥/٢٠١٦	١٨١
٥-٣	تطور اعداد الطلاب الوافدين بمرحلة الدراسات العليا بكلية الهندسة خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٢_٢٠١٥/٢٠١٦	١٨٢
٥-٤	مثال توضيحي لتوزيع نسب مصروفات البرامج النوعية بكلية الهندسة جامعة المنصورة	١٨٣
٥-٥	المشروعات البحثية بكلية الهندسة والممولة عن طريق وحدة البحوث المركزية خلال الفترة ٢٠١١_٢٠١٤	١٨٤
٥-٦	موازنة كلية الهندسة بجامعة المنصورة خلال خمس سنوات من واقع الحسابات الختامية	١٨٧
٥-٧	التمويل الذاتي بكلية الهندسة خلال خمس سنوات ونسبته لإجمالي التمويل	١٨٧
٥-٨	اجمالي ونسب مساهمة مجالات الموارد الذاتية الى اجمالي الموارد الذاتية بالكلية	١٨٨
٥-٩	اعداد طلاب البرامج النوعية بكلية الهندسة ونسبتهم لإجمالي الطلاب خلال ١١/١٢_١٥/١٦	١٩٠
٥-١٠	التمويل الحكومي والذاتي للباب الثاني بموازنة كلية الهندسة خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٢_٢٠١٥/٢٠١٦	١٩١
٥-١١	نسبة المنصرف من الباب الثاني تمويل ذاتي الى اجمالي التمويل الذاتي خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٢_٢٠١٥/٢٠١٦	١٩٣
٥-١٢	مثال توضيحي لتوزيع نسب مصروفات البرامج النوعية بكلية الهندسة جامعة المنصورة	١٩٥

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
٢-١	مصـــادر تمويل التعـــــليم الجـــامعي	٣٩
٢-٢	تطور اعداد طلاب جامعة المنصورة من عام ١٩٨٧ الى ٢٠١٥	٦١
٢-٣	متوسط تكلفة الطالب بجامعة المنصورة مقارنة بنصيب الطالب ببعض الدول العالمية عام ٢٠١١	٦٣
٣-١	مقومات تنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات	٨١
٣-٢	مصروفات التعليم في (٢٢) دولة مختارة كنسبة من دخل جامعاتها	٩٦
٤-١	تطور اعداد طلاب الدراسات العليا بجامعة المنصورة خلال ثلاثون عاما ١٩٨٧_٢٠١٦	١٥٤
٥-١	الاقسام العلمية بكلية الهندسة- جـــامعة المنصـورة	١٧٦
٥-٢	الهيكل التنظيمي لكلية الهندسة- جـــامعة المنصـورة	١٧٧
٥-٣	نسبة مساهمة مجالات الموارد الذاتية الى اجمالي الموارد الذاتية بكلية الهندسة	١٨٨
٥-٤	مقارنة تبين تطور مساهمة تمويل الباب الثاني (حكومي-ذاتي) بالكلية بالأسعار الجارية والأسعار الثابتة بكلية الهندسة خلال٢٠١٠_٢٠١٦	١٩٢

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

المقدمة

على الرغم من سعي مصر لتحقيق قفزات نوعية وكمية في مجال التعليم العالي وتوفير خدماته في وقت مناسب، من خلال الدور المتنامي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، فإن ذلك يواجهه العديد من التحديات.

ويعد تمويل التعليم الجامعي على رأس هذه التحديات، حيث يمثل مشكلة كبرى لا تقتصر على مصر فقط، وإنما تعاني منها الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، وتنعكس هذه التحديات على مدخلات ومخرجات العملية التعليمية من حيث الكم والكيف سواء تمثلت في مستوى تحصيل الطلاب وكفاءتهم المعرفية والمهارية أو في إنتاجية البحث العلمي ومساهمته في خدمة المجتمع.

فالتمويل يعتبر بمثابة الشريان المغذي للعملية التعليمية والذي تعتمد عليه المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها المنشودة ومن أهمها الإعداد الأمثل للطاقات البشرية المطلوبة حسب اختصاصاتها المتنوعة التي تلبي حاجات العملية التنموية التي تستهدفها الدولة.

اما التحدي الرئيسي في عملية التمويل الجامعي بمصر فينطلق من أحادية التمويل، فالتمويل الجامعي يقع على كاهل الدولة بصورة رئيسية وهي تنوء بهذا الحمل نتيجة عدم تناسب الموارد المالية مع ضغوط الإنفاق، فعلى الرغم من الزيادة المستمرة في حجم الإنفاق الحكومي على التعليم انه لايزال ضعيفا ولا يلبى الحاجة الماسة إلى توفير نوعية جيدة من التعليم الجامعي.

وتزداد حدة هذه المشكلة في حالة التعليم التطبيقي مثل التعليم الهندسي، فطبيعة التعليم بكليات الهندسة تفرض إعداد خريج تتفق مواصفاته وقدراته مع متطلبات المستقبل وقدرته على الاسهام في البناء العلمي والتكنولوجي للمجتمع، كما ان الدراسة بكليات الهندسة تتطلب المزيد من الانفاق الجامعي على تجهيزات المعامل والورش والأجهزة العلمية الحديثة لتحاول اللحاق بركب التطور التكنولوجي المستمر في

النظـام العـالمي الجديـد، فطالـب كليـة الهندسـة مـن اكثـر طـلاب الكليـات الجامعيـة تكلفـة، مما يفرض تحديا تمويلياً إضافيا على هذا النوع من التعليم.

الأمـر الـذي يـدعو إلـى الاجتهـاد مـن اجـل محاولـة ابتكـار حلـول وبـدائل جديـدة لتمويـل التعلـيم الجـامعي بـدلا مـن الاعتمـاد علـى المصـادر التقليديـة التـي لا تكفـي لتحقيـق طموحـات الـدول، فالجامعـات وكلياتهـا أصـبحت فـي حاجـة إلـى بـدائل مختلفـة لتنويـع مصـادر تمويلهـا تتمثـل فـي اسـتحداث وسـائل وطـرق تمويليـة غيـر تقليديـة مثـل الاتجـاه نحـو تنميـة مواردهـا الماليـة الذاتيـة مـن خـلال تسـويق بحوثهـا العلميـة والشـراكة مـع المجتمـع المتمثلـة فـي تقـديم الخـدمات الاستشـارية الفنيـة والتكنولوجيـة والـدورات التدريبيـة وغيرهـا مـن المجـالات التـي تفـي باحتياجـات المجتمـع، بالإضـافة الـى اسـتحداث أشـكال جديدة من التعليم الممول ذاتيا.

وفـي ضـوء مـا سـبق، تـأتي هـذه الدراسـة التـي تتنـاول واقـع تنميـة المـوارد الماليـة الذاتيـة فـي احـدى الجامعـات المصـرية وهـي "جامعـة المنصـورة"، ودراسـة حالـة فـي احـدى كليـات القطـاع الهندسـي بالجامعـات المصـرية وهـي" كليـة الهندسـة–جامعـة المنصـورة" فـي محاولـة لتشـخيص الوضـع الـراهن، وتقيـيم جهـود الكليـة فـي تنميـة مواردهـا الماليـة الذاتيـة، وكفاءتهـا فـي إدارة هـذه المـوارد، ومـن ثـم محاولـة الوصـول الـى توصـيات تهـدف الـى تطـوير منظومـة تنميـة المـوارد الماليـة الذاتيـة بكليـة الهندسـة–جامعـة المنصـورة تحقيقـا لأقصى ما يمكن الوصول اليه من استفادة لخدمة العملية التعليمية والبحثية بالكلية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في كون تمويل التعليم الجامعي واحدا من أهم التحديات التي تواجه الدول التي ترغب في طرق أبواب التنمية الشاملة، وحيث إن مصر من الدول التي اولت التعليم الجامعي اهتماما كبيرا منذ وقت مبكر، لذا فقد اضطلعت بمسئولية توفير التعليم الجامعي مجانا عن طريق التمويل الحكومي شبه الكامل لهذا النوع من التعليم، ونتيجة للتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها مصر فإن توفير التمويل اللازم للتعليم الجامعي أصبح يمثل تحديا كبيرا للدولة خاصة اذا ما استهدفت الدولة توفير التعليم اللائق وبالجودة اللازمة في حدود الامكانات المتاحة، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن بعض التساؤلات منها:

- ما الإطار المفاهيمي لتمويل التعليم الجامعي في مصر؟

وحيث إن العديد من مؤسسات التعليم العالي اتجهت نحو تبني مفهوم الجامعة المنتجة والذي يعني بقيام الجامعة بتقديم مختلف خدماتها التعليمية والبحثية والانتاجية مقابل ايرادات تمكنها من تنمية مواردها المالية جنبا الى جنب مع التمويل الحكومي لتلك الجامعات، فإن هذه الدراسة تحاول أيضاً الاجابة عن عدد من التساؤلات المرتبطة بمفهوم تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات ومنها:

- كيف يمكن تنمية الموارد الذاتية كمصدر لتمويل التعليم الجامعي؟

وحيث أن جامعة المنصورة واحدة من أكبر الجامعات المصرية من حيث اعداد الطلاب وتنوع كلياتها، فقد تم اختيارها لتكون محل هذه الدراسة من أجل التعرف عن كثب على واقع التمويل الجامعي بها، وجهود الجامعة من اجل تنمية مواردها المالية الذاتية من خلال الاجابة على التساؤل التالي:

- ما هو واقع تنمية الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة وما هي جهود الجامعة في تنمية هذه الموارد؟

كما تم اختيار كلية الهندسة بجامعة المنصورة لدراسة تجربتها في تنمية مواردها الذاتية من خلال دراسة واقع تنمية الموارد المالية الذاتية بالكلية والتعرف على اوجه القوة والقصور في منظومة تنمية الموارد المالية الذاتية بها من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما واقع التمويل الذاتي بكلية الهندسة– جامعة المنصورة؟
- كيف يمكن زيادة حجم الموارد المالية الذاتية بكلية الهندسة–جامعة المنصورة ورفع كفاءة استخدامها؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع تنمية الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة بصفة عامة مع دراسة حالة لمنظومة تنمية الموارد المالية الذاتية بكلية الهندسة بنفس الجامعة ثم محاولة الوصول الى مقترحات يمكن ان تسهم في تطوير منظومة الموارد المالية الذاتية بكلية الهندسة، وعليه فإن الدراسة تسعى لتحقيق الاهداف التالية:

١- التعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي في مصر وتحديد اهم التحديات العالمية والمحلية التي تواجه التعليم الجامعي الحكومي، مع تسليط الضوء على واقع تمويل التعليم الجامعي بجامعة المنصورة.

٢- توضيح المفاهيم المرتبطة بتنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات من خلال عرض مبررات تنمية الموارد المالية الذاتية، ومقومات نجاحها، وأساليب تنمية هذه الموارد بالجامعات.

٣- دراسة واقع تنمية الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة عن كثب من خلال دراسة جهود الجامعة في تنمية مواردها وجدوى التوجه نحو التمويل الذاتي والصعوبات التي تقابل هذا التوجه بالجامعة.

٤- دراسة واقع تنمية الموارد المالية الذاتية بكلية الهندسة –جامعة المنصورة من خلال التحليل المالي والدراسة الميدانية للوصول الى تقييم شبه شامل لمنظومة التمويل الذاتي بالكلية ودورها في خدمة العملية، بالإضافة الى التعرف على اوجه القوة والضعف بتلك المنظومة.

٥- وضع تصوراً مقترحاً لتطوير منظومة تنمية الموارد المالية الذاتية بكلية الهندسة – جامعة المنصورة.

أهمية الدراسة

تعود أهمية هذه الدراسة الى عدة اعتبارات هي:

١-تزايد الاهتمام العالمي بقضية تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات الحكومية باعتبارها سبيلا لدعم استمرارية ونجاح العملية التعليمية بالجامعات.

٢- تبني معظم الجامعات العالمية لمفهوم الجامعة المنتجة وما يعنيه من تحول الجامعة من مجرد مؤسسة تقدم خدمات تعليمية الى اعتبارها عضوا انتاجيا فاعلا تقوم بصناعة المعرفة وتقديمها للمجتمع.

٣- حاجة الكليات الجامعية بصفة عامة وكليات الهندسة بصفة خاصة ومنها كلية الهندسة بجامعة المنصورة لتنمية مواردها الذاتية من اجل خدمة البحث العلمي والعملية التعليمية ورفع كفاءة الموارد البشرية والبنية التحتية بتلك الكليات.

منهج الدراسة وأدواتها

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي** والذي يقوم بتقديم وصفاً للظاهرة من اجل التعرف على واقع تنمية الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة بصفة عامة وبكلية الهندسة بصفة خاصة، وكذلك تحليل البيانات والإحصاءات التي تم جمعها، اما أداة الدراسة فقد كانت عبارة عن استمارة مقابلة شخصية مع قيادات كلية الهندسة–جامعة المنصورة.

مصطلحات الدراسة

التمويل الذاتي

يعرف التمويل الذاتي بأنه إمكانية المؤسسة تمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطها.

الموارد المالية الذاتية (بالمؤسسات التعليمية)

هي الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية عن طريق المنح والأوقاف والتبرعات ومقابل الخدمات التي يمكن أن تقدمها من خدمات تعليمية وإنتاجية واستشارية وتدريبية وإيجار الأملاك وحقوق الانتفاع والرسوم التي تفرضها واستثماراتها المختلفة.

تنمية الموارد المالية الذاتية (بالمؤسسات التعليمية)

هي الجهود التي تقوم بها المؤسسة التعليمية من اجل زيادة مواردها المالية وتحقيق أقصى استفادة من هذه الموارد لرفع كفاءة العملية التعليمية والبحث العلمي، ورفع كفاءة مواردها البشرية وبنيتها التحتية، وتحقيق القدر الأكبر من الاستقلال المالي والإداري.

الدراسات السابقة

١ – إصلاح تمويل التعليم العالي في اليابان (١)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار محتوى الإصلاحات وسياقها في تمويل التعليم العالي في اليابان، وركزت على تمويل الجامعات الحكومية القومية، لأن النسبة الكبرى من الدعم الحكومي للتعليم العالي توجه إلى هذه المؤسسات.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث قدمت رؤية عامة للخصائص العامة لنظام تمويل التعليم العالي الياباني، ثم اختبرت الهيكل الأساسي لتمويل الجامعات الحكومية والتغيرات التي حدثت منذ منتصف السبعينيات، ثم ناقشت الاتجاهات الحديثة المهمة للمستقبل. وتم عرض الإصلاحات لتمويل الجامعة بشكل مختصر.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أنه من أكثر الخصائص التي تميز نظام التعليم العالي الياباني القطاع العريض من التعليم الخاص، على الرغم من أن الإصلاحات الحالية توجه نحو تمويل الجامعات القومية بشكل كبير لأن النسبة الكبرى من الدعم الحكومي توجه إلى هذه المؤسسات.
- أن معظم الإصلاحات الحالية تتطلب تغيير طبيعة تمويل الجامعات القومية والخاصة وهيكلها، مع مراعاة التنافس بين الجامعات الحكومية والخاصة، لزيادة مصادرها المالية.
- أن الرقابة الخارجية على الجامعات تمثل حافزاً لتحسين الأداء، وفي نفس الوقت تمثل وسائل للمحاسبية الجامعية، حيث إن الجامعات مؤسسات عامة يجب أن تبذل مزيداً من الجهد لكسب الدعم والتأييد الخارجي.
- إن ضمان المرونة من قبل القوانين واللوائح التي تنظم العمل الجامعي تؤدى إلى الاستقلالية والذاتية للجامعات.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بقضية تمويل الجامعات وضرورة اتجاه الجامعات نحو زيادة مصادرها المالية الذاتية بالإضافة الى ضمان مرونة قوانين العمل الجامعي لتحقيق الاستقلال للجامعات، وتختلف عن الدراسة الحالية في كونها تهتم بالجامعات الحكومية والخاصة، في حين ان الدراسة الحالية تهتم بالجامعات الحكومية وتتناول بالتفصيل تجربة احدى هذه الجامعات وإحدى كلياتها، بالإضافة الى تناولها مصادر التمويل الذاتي للجامعات.

(1) Akihiro Asonuma، "Finance Reform in Japanese Higher Education"، The International Journal of Higher Education، Research، VOL. 43، Jan 2002، Pp.109-126.

٢- الأنماط البديلة لتمويل التعليم العالي في نيجيريا ومدلولاتها بالنسبة لإدارة الجامعة (١)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أنماط بديلة مختلفة لتمويل التعليم العالي في نيجيريا ومدى ملاءمتها لظروف الجامعات النيجيرية، واستخدمت الدراسة أسلوب البحث المسحي ضمن إطار المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة ثلاث أدوات تمثلت في استبيان موجه لأعضاء هيئة التدريس، ومقابلة مع مديري الجامعات، والملاحظة المباشرة من خلال الباحث. وتكونت عينة الدراسة من أربع جامعات نيجيرية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها:

- أن الجامعات النيجيرية تتجه بشكل كبير إلى الإبداعات الجديدة في مجال توليد الموارد المالية غير الحكومية.
- أن عملية توليد الموارد المالية غير الحكومية لها نتائج مهمة على نوعية التعليم والبحث وجودته.
- أن المنافسات التي تنتج من خلال عمليات توليد الموارد تحمل في طياتها كثير من المشكلات الإدارية.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية اعتماد الجامعات على نفسها في توليد مصادر بديلة للتمويل، بينما تختلف عنها في ان الدراسة الحالية تتناول مقومات نجاح الجامعة في التمويل الذاتي، بالإضافة الى الاختلاف في مجتمع الدراسة.

٣- اتجاهات حديثة في تمويل التعليم الجامعي (٢)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأطر والمبادئ التي تحكم عملية تمويل التعليم الجامعي في مصر والعالم، والوقوف على الاتجاهات الحديثة في تعظيم الاستفادة من التمويل العام المقدم للتعليم الجامعي، وكذلك التعرف على بعض الاستراتيجيات العالمية في إصلاح أسس تمويل التعليم الجامعي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

(1) I. Aina Olabisi، "Alternative Modes of Financing Higher Education in Nigeria and the Implications for University Governance"، Africa Development، Vol. xxvll، Nos. 1&2 , 2002، Pp.236-262.

(٢) الهلالي الشربيني الهلالي، "اتجاهات حديثة في تمويل التعليم الجامعي"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي العاشر مركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان "جامعة المستقبل في الوطن العربي"، المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٨ ديسمبر ٢٠٠٣، دار الضيافة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٣

- أن هناك أجندة إصلاح قد تم تنفيذها في معظم دول العالم في تمويل التعليم الجامعي، وقد تضمنت كثيراً من الاتجاهات منها إصلاح التمويل الحكومي لتعظيم الاستفادة منه، ومنها تشجيع القطاع الخاص على الدخول في هذا المجال والتحرر من كثير من التنظيمات البيروقراطية الحكومية، ومنها نقل جزء من هذا التمويل إلي الطالب وأسرته، وغير ذلك من الاتجاهات الأخرى.
- أن نسبة المشاركة في تحمل تكاليف التعليم الجامعي من قبل الطلاب وأسرهم قد زادت في معظم دول العالم.
- أن حجم الخصخصة في التعليم الجامعي قد ارتفع بصورة لم يكن مسموحاً بها قبل.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول واقع التمويل الجامعي في مصر، وتختلف معها في ان الدراسة الحالية تتناول تنمية الموارد المالية الذاتية كأحد اهم اساليب توفير التمويل اللازم للعملية التعليمية بالجامعات.

٤- <u>الفعالية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات المصرية</u> (١)

وهدفت هذه الدراسة الى الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة الجامعية في تحقيق التمويل الذاتي للجامعات المصرية.

واعتمدت على "المنهج الوصفي" لدراسة الفعالية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات المصرية، واستخدم بعض الأساليب الإحصائية مثل اختبار (ت) وتحليل التباين.

وتوصلت الى عدة نتائج اهمها:

- قصور نظام المعلومات عن الموارد المتاحة للجامعات.
- تمثل إسهامات الطلاب وإيرادات الخدمات التي تقدمها الجامعات المصرية، نسبة ضئيلة في تمويل الجامعات.
- غياب استراتيجية لتسويق الخدمات الجامعية.
- تعدد الأجهزة الرقابية التي تخضع لها الجامعات المصرية على مواردها المتاحة.
- ضعف حرية الجامعات المصرية في إدارة شئونها المالية وضعف استقلاليتها.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول اسباب التوجه نحو التمويل الذاتي بالجامعات المصرية، وتختلف معها في كونها تتناول بالتفصيل الفعالية الادارية كمدخل لتنمية

(٢) نسرين صالح محمد صلاح الدين، الفعالية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات المصرية، رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة عين شمس،٢٠٠٥

الموارد المالية للجامعات في حين ان الدراسة الحالية تتناول بالتفصيل تجربة جامعة المنصورة في تنمية مواردها المالية الذاتية.

٥- **إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة** (١)

وتهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية.
- إلقاء الضوء على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية.
- تقديم توصيات ومقترحات تساعد على تفعيل دور إدارة المعرفة لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية.

وتوصلت نتائج الدراسة الى ما يلي:

- أن عمليات إدارة المعرفة تسهم وبدرجة كبيرة جدًا في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية.
- وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة.
- ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج في مختلف المجالات.
- تهيئة المناخ الأكاديمي المناسب وتوفير بيئة جامعية تشجع الإبداع والابتكار وحرية البحث العلمي.
- تأسيس نظام للحوافز يشجع منسوبي الجامعة على تطبيق معارفهم وخبراتهم والمشاركة فيها.
- أن تتبنى إحدى الجامعات السعودية، والتي تتوفر فيها الإمكانات المناسبة والاستعداد التقني العالي، مبادرة تطبيق إدارة المعرفة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول نموذج الجامعة المنتجة، وتختلف معها في ان الدراسة الحالية تتناول مختلف أساليب تنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات.

(١) جواهر بنت عواض الوذيناني، إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة، رسالة دكتوراه مقدمة الى قسم الادارة التربوية والتخطيط، بكلية التربية، جامعة ام القرى، ٢٠٠٧

٦- **تسويق الخدمات الجامعية مدخل لتحسين التعليم الجامعي** (١)

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على الملامح المميزة للتعليم الجامعي في ضوء الفكر التسويقي، والدور الذي يلعبه التسويق في الارتقاء بكفاءة التعليم الجامعي، والتعرف علي أهم الاتجاهات والتجارب المعاصرة في تسويق الخدمات الجامعية، والتعرف على واقع كلية التربية –جامعة عين شمس في أدائها لتسويق الخدمات الجامعية.

وقد اعتمدت الدراسة على كل من المنهج الوصفي، ومنهجية التخطيط الاستراتيجي.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن تسويق الخدمات الجامعية يقوم بتدعيم الصلات وتوطيد سبل الشراكة والتعاون بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة الإنتاجية والخدمية باعتبارها الجهات المستفيدة من الخدمات التي تقدمها الجامعات، وتهدف هذه الشراكة إلى تحقيق المنافع المتبادلة لكلا الطرفين.

ويلعب تسويق الخدمات الجامعية دوراً ايجابيا وفعالاً في تحقيق معدل العائد على الاستثمارات الجامعية؛ ومن ثم يحقق قدرا كبيرا من الاستقرار في الإيرادات الجامعية ويحسن من إيرادات الجامعة ويحسن من المركز التنافسي للجامعات وفى الوقت نفسه يسهم في إرضاء المستفيدين من الجامعة وخدماتها. وبهذا فإن الأخذ بمفهوم تسويق الخدمات الجامعية يعد أمراً ضروريا ويتطلب تعظيم الاستفادة من الإمكانيات والموارد والقدرات الجامعية في مختلف المجالات والاستشارية والبحثية والمادية والتدريبية والتنفيذية حتى تتمكن الجامعة من المشاركة بفاعلية في التنمية الشاملة للمجتمع من ناحية وحتى توفر مصادر التمويل اللازم لإجراء عمليات التطوير والتحسين من ناحية أخرى.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول مختلف مصادر التمويل الذاتي بالجامعات، وتختلف معها في تركيزها على تسويق الخدمات الجامعية كمدخل لتنمية الموارد الذاتية، في حين ان الدراسة الحالية تتناول عددا من مقومات تنمية الموارد المالية الذاتية بالإضافة الى اختلاف مجتمع الدراسة بينهما.

(١) مروة محمد سمير محمد رفعت الموجي، تسويق الخدمات الجامعية مدخل لتحسين التعليم الجامعي، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم أصول التربية بكلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩

٧- **تسويق الخدمات الجامعية ودوره في توجيه الطلاب على التعليم الجامعي في مصر** [١]

هدفت هذه الدراسة الى: -

- التصدي للمعوقات التي تواجه تسويق الخدمات الجامعية بالجامعات.
- الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في تسويق خدماتها بما يتناسب مع بيئة الجامعات المصرية
- وضع استراتيجية تسويق للخدمات الجامعية بالجامعات.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى النتائج التالية: -

- غياب ثقافة الفكر التسويقي لدى الأساتذة الأكاديميين والاعتقاد الراسخ لديهم بان المؤسسات الجامعية لا تخضع للقوانين التسويقية التجارية
- تتسم العلاقة بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الجامعية بالهامشية حيث يفضل أصحاب الأعمال التعامل مع طاقات وخبرات الشركات العالمية

وترى الدراسة أن هناك متطلبات لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية الناجحة للجامعات المصرية منها:

- أن يتم توفير التمويل اللازم لمراكز التسويق للجامعات المصرية بالشكل الذي يتناسب مع توقعات وطموحات العملاء المستفيدين.
- نشر ثقافة تسويق الخدمات الجامعية في الجامعات المصرية.
- إعادة النظر في اللوائح والقوانين بهدف إعطاء الوحدات والمراكز مرونة في التعامل مع الجهات الانتاجية المختلفة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في توضيح اهمية تسويق الخدمات الجامعية، وتختلف معها في تناولها المفصل لتسويق الخدمات الجامعية كمدخل لتنمية الموارد الذاتية، في حين ان الدراسة الحالية تتناول عددا من مقومات تنمية الموارد المالية الذاتية بصفة عامة بالإضافة الى التناول المفصل لتجربة جامعة المنصورة في تنمية مواردها المالية الذاتية.

(١) عفاف محمد جايل، تسويق الخدمات الجامعية ودوره في توجيه الطلاب على التعليم الجامعي في مصر، رسالة دكتوراه مقدمة الى قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٠

٨- **التمويل في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات لتحقيق التمويل الذاتي** (١)

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن اسباب أزمة التمويل الجامعي في الجامعات الحكومية الاردنية، كما هدفت الى التعرف على المقترحات التي قدمها افراد عينة الدراسة لتحقيق التمويل الذاتي للجامعات الحكومية الاردنية.

وقد اوصت الدراسة بضرورة زيادة الدعم الحكومي للجامعات من خلال زيادة حصصها من الرسوم الجمركية والضرائب ووضعها في صندوق خاص لدعم الجامعات، والتوسع في برامج التعليم الموازي والدولي والمسائي، والتركيز على مفهوم الجامعة المنتجة من خلال جعل الجامعات مراكز للإنتاج وزيادة التواصل مع القطاع الخاص لدعم الجامعات وايجاد آلية واضحة لضبط النفقات وترشيدها.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول واقع التمويل الجامعي، وتختلف معها في مجتمع الدراسة.

٩- **استراتيجية التمويل للجامعات المنتجة** (٢)

وتهدف الدراسة الى خلق مصادر تمويلية غير تقليدية للجامعة عن طريق استثمار المعرفة وتسويق منتجاتها بما يحقق تدفقات تمويلية كمصدر مالي أساسي مكمل لمصدر التعليم العالي التقليدي الحكومي والخاص الناجم عن استقطاب الطلبة في الدراسة في الجامعة من ناحية والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل ميداني فعال من ناحية أخرى وصولا الى الجامعة التعليمية المنتجة، وذلك من خلال ايجاد الأواصر والترابط والعمل المشترك مع القطاعات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية والقطاعات المؤسسية الإدارية والخدمية ذات النفع العام.

وقد توصلت الدراسة الى عدة توصيات أهمها:

- التأكيد على ضرورة صون مهام وقيم التعليم العالي الأساسية وتعزيزها وتوسيع نطاقها.
- تفعيل الاستثمار وتمويل نشاط الجامعة المنتجة.

(١) ماهر محمد المومني، التمويل في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات لتحقيق التمويل الذاتي، رسالة دكتوراه مقدمة الى قسم الادارة وأصول التربية بكلية التربية، جامعة اليرموك، ٢٠١١

(٢) نبيه نديم العبيدي، استراتيجية التمويل للجامعة المنتجة، (جامعات المملكة العربية السعودية ومملكة البحرين نموذجا)، المجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد العاشر،٢٠١١

- مفاتحات رسمية للبعض من الجامعات والمعاهد وبيوتات الخبرة العريقة الإقليمية والدولية في مجالات التعاون في الاستثمار والتمويل والتسويق للمنتجات المعرفية للجامعة.
- توقيع مذكرات تفاهم مع جامعات ومعاهد بحثية عريقة من الجامعات الماليزية والأوربية والأمريكية التي سبق وان نفذت مشاريع بحثية وتطويرية في دول مجلس التعاون
- اعتماد سجل للخبراء في مختلف الاختصاصات للتسجيل في الجامعة case to case وبأجور تعاقدية حالة بحالة In call كخبراء ميدانيين.
- تصميم نظام بنك المعلومات وفقا" لتصنيف المعلومات ذات العلاقة بمتطلبات كل نشاط من أنشطة المنتجات الجامعية، ومن ثم جمع المعلومات وتبويبها.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اعتبار مفهوم الجامعة المنتجة مدخلاً لتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات، وتختلف معها في تناول الدراسة الحالية لواقع التمويل الحكومي الجامعي بالإضافة الى اختلاف مجتمع الدراسة بينهما.

١٠- <u>استراتيجية مقترحة لتنويع اساليب تمويل التعليم الجامعي الحكومي في مصر</u> [١]

وهدفت هذه الدراسة الى ابراز تحديات البيئة العالمية والبيئة المحلية وانعكاساتها على تمويل التعليم الجامعي الحكومي بمصر، والكشف عن الواقع الراهن لتمويل للتعليم الجامعي الحكومي في مصر، رصد مبررات توفير التمويل الكافي للتعليم الجامعي، وأهم اتجاهات تمويله عالمياً، ووضع استراتيجية مقترحة لتنويع أساليب تمويل التعليم الجامعي المصري وتحديد آليات تطبيقها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والتخطيط الاستراتيجي وأسلوب التحليل البيئي SWOT، وأسلوب استشراف المستقبل. وأسلوب تحليل التكلفة ـ المنفعة. Cost- Benefit Analysis

(١) خالد منصور غريب، استراتيجية مقترحة لتنويع اساليب تمويل التعليم الجامعي الحكومي في مصر، رسالة دكتوراه مقدمة إلي قسم أصول التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس،٢٠١١.

وخلصت نتائج الدراسة إلى تقديم أساليب تمويل جديدة للتعليم الجامعي الحكومي في مصر، لمواجهة مشكلات نقص التمويل التي يعاني منها، وتماشياً مع المبررات العديدة التي أوضحتها الدراسة لتوفير التمويل الكافي للجامعات، تم تحديد مجموعة من أساليب التمويل التي تستخدمها الدول ذات الخبرة في هذا المجال بعد أخذ رأي الخبراء فيها.

وتوصلت الدراسة من خلال دراسة البيئة الخارجية للتعليم الجامعي الحكومي في مصر إلى أنه يواجه بالعديد من التحديات مع وجود عدد من الفرص القليلة، كما توصلت إلي وجود الكثير من نقاط الضعف التي يعاني منها هذا التعليم وبعض نقاط القوة الأقل من خلال دراسة واقع تمويله (البيئة الداخلية)؛ والنتيجة وجود ضعف كبير في كفاية التمويل اللازم له، مما جعله غير قادرا على تحقيق أهدافه ورسالته التربوية والاقتصادية والعلمية والبحثية والاجتماعية بفعالية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول واقع التمويل الجامعي، وتناول مختلف اساليب التمويل الذاتي وتختلف معه في كون الدراسة الحالية تتناول عددا من مقومات تنمية الموارد المالية الذاتية بالإضافة الى تناول الدراسة الحالية لتجربة جامعة المنصورة في تنمية مواردها الذاتية.

١١- **<u>التعليم العالي في مصر بين قيود التمويل واستراتيجيات التطوير</u>** [١]

يتمثل الهدف الرئيسي من هذا البحث في، دراسة موضوع تمويل التعليم العالي في مصر والتعرف على بعض المشاكل التي يواجهها، ومحاولة وضع حلول لها.

وتعتمد المنهجية المستخدمة في هذا البحث على دراسة وتحليل موضوع تمويل التعليم العالي في مصر من خلال شرح أهم التحديات التمويلية التي تواجه هذا القطاع، إلى جانب تقديم البدائل المقترحة لحل هذه الأزمة.

تتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الورقة البحثية في ضرورة اتباع سياسات معينة من أجل زيادة الموارد المخصصة لتمويل التعليم العالي في مصر مثل زيادة حجم التمويل الحكومي، إلى جانب تحسين كفاءة الإنفاق العام على التعليم من خلال تحقيق نظام كفء لتوزيع الموارد. ولتشجيع الاستخدام الفعال للموارد العامة، تستطيع الحكومة أن تتبع مزيجاً من

(١) مروة بلتاجي، التعليم العالي في مصر بين قيود التمويل واستراتيجيات التطوير، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخاص بتحليل "أولويات الإنفاق العام بالموازنات العامة في مصر والدول العربية"، ٢٠١٢

آليات التوزيع القائمة على الأداء والتي تقدم حوافز مالية مقابل تحسين نتائج مؤسسات التعليم العالي من خلال استخدام بعض الآليات المبتكرة لتوزيع الموارد بشكل كفء، ومنها على سبيل المثال: صيغ التمويل القائمة على المخرجات التعليمية، والتمويل التنافسي، وعقود الأداء. هذا بالإضافة إلى ضرورة ترشيد مجانية التعليم العالي المتاح للجميع.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول التحديات التي تواجه تمويل التعليم العالي، وتختلف معه في تناول الدراسة الحالية لعدد من مقومات تنمية الموارد المالية الذاتية بالإضافة الى تناول الدراسة الحالية لتجربة جامعة المنصورة في تنمية مواردها الذاتية.

١٢- التخطيط الاستراتيجي لتطوير تسويق الخدمات الجامعية في جمهورية مصر العربية [١]

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية والوقوف على واقع التخطيط لتسويق الخدمات الجامعية في مصر، والتعرف على السياسات التسويقية التي تتبعها الجامعات في تقديمها لخدماتها والمعوقات التي تقابلها في تسويقها لهذه الخدمات، والوصول إلى تصور مقترح لخطة استراتيجية لتطوير تسويق الخدمات الجامعية في جمهورية مصر العربية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للبحث عن أوصاف دقيقة للظواهر المدروسة والكشف عن وجود علاقة ما بهدف معرفة ما إذا كانت هذه العلاقة قد تسبب الظاهرة أو تسهم فيها أو تفسيرها، وهو بذلك لا يقف عند وصف تلك الظواهر بل يتعدى إلى تحليلها وتفسيرها ويحاول من حين لآخر وضع تنبؤات عن الأحداث المقبلة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول اهمية تسويق الخدمات الجامعية، وتختلف معها في تناولها للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لتسويق الخدمات الجامعية وتناول الدراسة الحالية لعدد من مقومات تنمية الموارد المالية الذاتية بالإضافة الى تناولها لتجربة جامعة المنصورة في تنمية مواردها الذاتية.

(١) رمضان محمد السعودي، التخطيط الاستراتيجي لتطوير تسويق الخدمات الجامعية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه مقدمة إلي قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٣

١٣- التمويل الذاتي للتعليم الجامعي [١]

وهدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على أسس وأنماط التمويل الذاتي للجامعة المصرية.
- الكشف عن أسباب الأزمة التمويلية للتعليم الجامعي المصري.
- التعرف على أهم أوجه الشبه والاختلاف في أنماط وصيغ التمويل الذاتي للتعليم الجامعي بين كل من مصر وتركيا واستراليا وكيفية الإفادة منها في مصر.
- وضع تصور مقترح لتمويل الجامعة المصرية ذاتياً وكيفية النهوض بها من خلال أنماط وأنشطة مبتكرة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته، كما يتم جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة الأصلي، والتعبير عن البيانات بشكل كمي وكيفي واستخلاص النتائج.

وأسفر البحث عن مجموعة من النتائج اهمها:

- أن الميزانية التي تحددها الحكومة ليست كافية للإنفاق على التعليم الجامعي ومواكبة التوسعات فيه.
- إن مصادر تمويل التعليم الجامعي من الوحدات ذات الطابع الخاص لم تتوفر على نطاق واسع، كما أنها لا تسهم بفاعلية في القيام برسالتها أضف إلى ذلك أن الجامعات تخضع للمراجعات من قبل الجهات الحكومية والمال الفائض عن هذه الوحدات غير مستثمر.
- عدم وجود هيكل تنظيمي مالي يتلاءم مع احتياجات الجامعات وخططها في المدى القريب أو البعيد.
- إن الجهات المتاحة مثل البنك الدولي ومركز بحوث التنمية الدولي لا يسهم في إجراء وتمويل المشروعات البحثية بصورة كبيرة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول مختلف صيغ تنمية الموارد المالية الذاتية، وتختلف معها في مجتمع الدراسة.

(١) صابر صبحي محمد عبدربه، التمويل الذاتي للتعليم الجامعي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٣

١٤- تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات تطوير التعليم الجامعي [١]

وهدفت هذه الدراسة الى:

- تشخيص واقع التعليم الجامعي المصري
- تحليل واقع تمويل التعليم الجامعي المصري.
- وصف أنماط تعبئة موارد مالية إضافية للتعليم الجامعي المصري.
- التعرف على الخبرة العالمية فيما يتعلق بتمويل التعليم الجامعي، وأنماط تعبئة موارد مالية إضافية للتعليم الجامعي.
- وضع تصور لتوفير موارد مالية إضافية للتعليم الجامعي المصري.

وتوصلت الدراسة إلى أن التعليم الجامعي يواجه العديد من المشكلات وقصور الامكانات المتاحة للتطوير، كما ان واقع تمويل التعليم الجامعي يعاني العديد من أوجه القصور، كما أن الوفاء بمتطلبات تطوير التعليم الجامعي يحتاج إلى موارد مالية إضافية في ظل ضعف التمويل الحكومي، وبالتالي عرضت الدراسة تصوراً لبعض المصادر المقترحة لتوفير موارد مالية إضافية للتعليم الجامعي، بالإضافة إلى آليات تطبيق كل منها.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول التحديات التي تواجه تمويل التعليم العالي، وتناول مختلف صور تنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات وتختلف معها في تناول الدراسة الحالية عددا من مقومات تنمية الموارد المالية الذاتية بالإضافة الى تناولها لتجربة جامعة المنصورة في تنمية مواردها الذاتية.

١٥- متطلبات تسويق الأبحاث العلمية في الجامعة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة [٢]

وتهدف الدراسة الاجابة على عدة تساؤلات منها:

- ما واقع تسويق الأبحاث العلمية في الجامعة؟
- ما متطلبات تسويق الأبحاث العلمية في الجامعات المصرية من وجهة نظر عينة البحث؟
- ما التصور المقترح لتسويق الأبحاث العلمية في ضوء خبرات بعض الدول؟

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

---

(١) أمنية أسامة أحمد شاهين، تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات تطوير التعليم الجامعي، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم أصول التربية بكلية التربية، جامعة الزقازيق،٢٠١٤

(٢) نصر مصطفى نصر، متطلبات تسويق الأبحاث العلمية في الجامعة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه مقدمة الى قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٥

- وضع نص تشريعي في قانون تنظيم الجامعات المصرية يتضمن اهتمام الجامعة بتسويق الأبحاث.
- وجود تشريعات لتفعيل العلاقة بين الجامعات والجهات المستفيدة من الأبحاث.
- إجراء دراسات استطلاعية لآراء المستفيدين من الأبحاث كأساس لمشروعات بحثية.
- تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية لعرض نتائج الأبحاث التي يحتاجها السوق.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول قضية تسويق البحث العلمي، وتختلف معها في ان الدراسة الحالية تتناول مختلف سبل تنمية الموارد الذاتية للجامعات.

١٦- <u>تمويل التعليم العالي في الوطن العربي</u> (١)

وتهدف هذه الدراسة الى تشخيص الوضع الراهن للتعليم العالي العربي وما يواجهه من تحدّيات، مع بيان عناصر قوّته ومواطن قصوره، وتناول اتّجاهات تمويل التعليم العالي ومحدّداته في عدد من الدول العربيّة والأجنبيّة، وتطرح جملة من الاشكاليات المتعلقة باستراتيجيات التعليم العالي واولوياته والمعوقات التي تحول دون تحقيق الاهداف المرسومة.

وقد توصلت الدراسة الى بعض النتائج والتوصيات اهمها:

- استخدام بدائل مالية غير نمطيّة مثل الصناديق التنافسية والوقف الجامعي والكراسي البحثيّة.
- الترشيد في التكاليف والبحث الجادّ عن موارد جديدة للتمويل تقوم على مشاركة مختلف القطاعات الاقتصادية والصناعية والمجتمع المدني.
- التعامل مع عمليّة التعليم باعتبارها عمليّة إنتاجية لها مدخلات ومخرجات وعمليّة تشغيل يحكمها المنطق الاقتصادي.
- ضرورة زيادة فعاليّة مؤسّسات التعليم العالي وكفاءتها في ترشيد استخدام الموارد المتاحة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول التحديات التي تواجه تمويل التعليم العالي وكذلك التطرق لبعض سبل التمويل الذاتي بالجامعات، وتختلف معها في تناول الدراسة الحالية لعدد من مقومات تنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات بالإضافة الى تناولها لتجربة جامعة المنصورة في تنمية مواردها الذاتية.

(١) نور الدين الدقي، وثيقة مقدمة الى المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، ٢٠١٥

خطة الدراسة

الفصـــــل الأول: الإطـار العـام للدراسـة ويتنـاول مقدمـة الدراسـة، ومشـكلة الدراسـة، وأهـداف الدراسـة، وأهميـة الدراسـة، ومـنهج الدراسـة، ومصـطلحات الدراسـة، والدراسـات السـابقة وخطة الدراسة.

الفصـــــل الثاني: ويعرض واقع التمويل الجامعي في مصر، وواقع التعليم الجامعي بجامعة المنصورة.

الفصـــــل الثالث: ويتناول التمويل الذاتي كمصدر للتمويل الجامعي، وعرض لتجارب دولية ومحلية في تنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات.

الفصـــــل الرابع: ويتناول واقع تنمية الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة.

الفصل الخـامس: ويتنـاول واقـع تنميـة المـوارد الماليـة الذاتيـة بكليـة الهندسـة–جامعـة المنصورة من خلال التحليل المالي، واجراء مقابلات شخصية مع وكلاء الكلية ومديري المراكز ذات الطابع الخاص بالكلية.

وضـع نتـائج وتوصـيات مقترحـة لتطـوير منظومـة تنميـة المـوارد الماليـة الذاتيـة بكليـة الهندسة – جامعة المنصورة.

الفصل الثاني

تمويل التعليم الجامعي في مصر

تمهيد

يعد التمويل بمثابة الشريان المغذي للعملية التعليمية والذي تعتمد عليه المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها المنشودة والذي يتوقف عليه الإعداد الأمثل للطاقات البشرية المطلوبة حسب اختصاصاتها المتنوعة الرائدة للتنمية الاقتصادية من حيث إعدادها كماً ونوعاً.

وعملية توفير الموارد المالية اللازمة لتطوير التعليم الجامعي من أهم المشكلات التي تواجه الجامعات العالمية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة حيث يؤكد الواقع الفعلي أن التمويل الحكومي هو المصدر الرئيسي الذي تعتمد عليه الجامعات الحكومية المصرية، وأن هناك نقصاً في الموارد اللازمة لتقديم تعليم جامعي على درجة عالية من الكفاءة.

وترتبط قدرة الحكومة المصرية على الاضطلاع بخططها الرئيسية لتوسيع نظام التعليم العالي وتحسين جودته بقدرتها على توفير الموارد المالية اللازمة وحسن توزيعها، وفي السنوات الأخيرة قامت الدولة بتنفيذ عدد من البرامج الإصلاحية التي كان لها أثرها على تمويل التعليم العالي، ولكن يظل التحدي الأكبر متمثلاً في العمل على زيادة هذه الإجراءات وتطبيق سياسات إضافية لضمان وضع استراتيجية مستمرة للتمويل وذلك لدعم التعليم العالي وتطويره [١].

ومن هنا فإن هذا الفصل يعني بتناول الإطار النظري لمفهوم تمويل التعليم الجامعي وكذلك واقع تمويل التعليم الجامعي في مصر، ومصادر هذا التمويل والتحديات التي تواجهه، بالإضافة الى التناول الأكثر تفصيلا لواقع التمويل الحكومي بجامعة المنصورة محل هذه الدراسة.

(١) تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، **مراجعات لسياسات التعليم الوطنية –التعليم العالي في مصر**، ٢٠١٠، ص ٢٧٧

٢-١ المبحث الأول: تمويل التعليم الجامعي (إطار نظري)

٢-١-١ مفهوم تمويل التعليم الجامعي

يمكن تعريف التمويل بصفة عامة بأنه: "عملية الحصول على الموارد المالية (نقدية وغير نقدية) اللازمة لمنظمة ما بطريقة مباشرة وغير مباشرة والاستخدام الأمثل لها لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة" (١).

كما يمكن تعريف تمويل التعليم بأنه " كل ما يستطيع البلد تعبئته من موارد لخدمة أغراض ومؤسسات وأجهزة التربية والتعليم" (٢).

كما يمكن تعريف تمويل التعليم بأنه "الوظيفة التي تختص بعمليات التخطيط للأموال والحصول عليها من مصادر التمويل المناسبة لتوفير الاحتياجات المالية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة بما يساعد على تحقيق أهداف هذه الأنشطة وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح واستمرار المنظومة" (٣).

وكذلك يمكن تعريف تمويل التعليم الجامعي بأنه: "مجموع الموارد المرصودة في إطار التعليم الجامعي، لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها بالموارد المتاحة وإدارة هذه الأموال واستخدامها بكفاءة "

ويمكن تعريفه بأنه "مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي من الميزانية العامة للدولة أو بعض المصادر الأخرى مثل التبرعات أو الرسوم الطلابية أو المعونات المحلية والخارجية وإدارتها بفاعلية بهدف تحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة" (٤).

٢-١-٢ أهمية تمويل التعليم الجامعي

يكتسب التعليم أهمية بالغة في حياة المجتمعات والدول باعتباره السبيل الوحيد لإحداث التطور الحضاري والاقتصادي والثقافي والاجتماعي، فهو يمثل أحد أهم مجالات التنمية البشرية وأبرز أهدافها، لذا فإن الإنفاق على التعليم وخاصة التعليم العالي لم يعد إنفاقا استهلاكيا بل أنه أصبح شكلا من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري يقوم بدور أساسي في تهيئة البيئة

(١) عبد الرحمن الصائغ، **تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص، ٢٠٠١

(٢) مصدق جميل الحبيب، **التعليم والتنمية الاقتصادية**، دار الرشيد للنشر، بغداد ، ١٩٨١، ص ١٧٠

(٣) السيد السيد محمود البحيري، **تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية المعاصرة** ، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأزهر ،٢٠٠٤، ص ٦٩

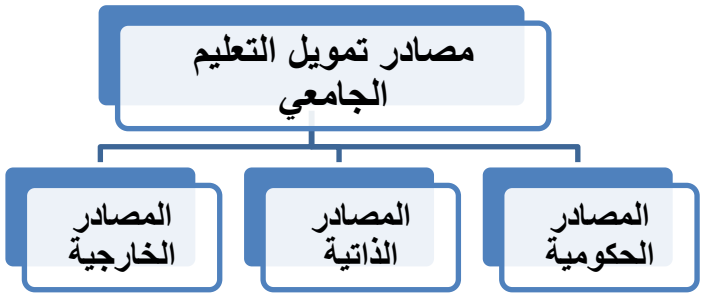
(٤) دينا على حامد احمد، **اتجاهات تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض التحولات التربوية المعاصرة**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١١، ص ٤٠

الملائمة للنمو الاقتصادي ودفعه إلى الأمام، حيث إن حجم ونوعية وكفاءة الموارد البشرية في مجتمع ما تعتبر أهم محددات شكل ومعدل التنمية الاقتصادية والاجتماعية وان الدول النامية ترى أن التعليم العالي بمثابة المفتاح لتحقيق التنمية الاقتصادية طالما انه يمثل الوسيلة الأساسية لتنمية المهارات البشرية والمعارف على مستوى الفرد والمجتمع [١].

٢-١-٣ مصادر تمويل التعليم الجامعي

تعني مصادر التمويل بصفة عامة "تشكيلة المصادر التي حصلت منها المنشأة على أموال بهدف تمويل استثماراتها" [٢]، أما مصادر تمويل التعليم فيقصد بها "الجهات التي يمكن الحصول منها على التكاليف اللازمة لبرامج التعليم" [٣]، ومن هذا التعريف يمكن القول بأن مصادر تمويل التعليم الجامعي هي "المصادر التي تحصل منها الجامعة منها على النفقات والتكاليف اللازمة لتمويل العملية التعليمية والبحثية بها"، ويمكن تقسيم هذه المصادر إلى مصادر حكومية، وذاتية وخارجية كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (٢-١)



٢-١-٣-١ المصادر الحكومية

يعد التمويل الحكومي هو المصدر الرئيسي لتمويل معظم الجامعات في العالم خاصة الدول النامية ومنها مصر، حيث تساهم الحكومة في تمويل الجامعات بعدة طرق وعبر العديد من الوسائل، ويعبر عن التمويل الحكومي للجامعات بالإنفاق العام الذي يقصد به " حجم الأموال التي تستقطع من الناتج المحلي الإجمالي والتي تدرج في الموازنات الحكومية، سواء

(١) احمد محمد منـدور، **تمويل التعليم العالي في الدول النامية المحددات الاقتصادية ومعدلات العائد**، مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن ٢١، جامعة المنوفية، ١٩٩٦مايو ، ص ١٣٨

(٢) منير ابراهيم هندي، **الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل**، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٨، ص ٩٨

(٣) أحمد التركي وآخرين، **التنمية والتخطيط والتعليم الوظيفي في البلاد العربية**، سرس الليان،١٩٦٢، ص١١٢

كانت حكومات مركزية، أو محلية أو غيرها من الجهات الرسمية بصفة دورية ودائمة" [١]، ويعود اهتمام معظم الدول، خاصة الدول النامية، بتمويل التعليم الجامعي كجزء من الموازنة العامة باعتباره مسئولية وطنية لا يمكن تركها كلية للقطاع الخاص، ويعود ذلك إلى العديد من الاعتبارات يمكن إيجازها فيما يلي [٢]:

- تمويل الدولة للتعليم الجامعي يمكنها من توجيه التعليم بشكل أفضل نحو الفروع والتخصصات التي تنسجم مع سياساتها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- الفوائد التي تعود على المجتمع من التعليم الجامعي أكبر من الفوائد التي تعود على الفرد، مما يجعل التمويل الحكومي ضرورة لا غنى عنها، لأنه يعود على المجتمع بآثار إيجابية في مجال الصحة والسلوك الاجتماعي والوعي الاستهلاكي وغيره
- ترك التعليم الجامعي للاستثمار الخاص كلية يهدم مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين الأغنياء والفقراء.
- إمكانية تخطيط التعليم الجامعي وتوجيهه، والتنسيق بينه وبين القطاعات الأخرى.
- عدم اكتمال شروط السوق لتسويق خدمة التعليم الجامعي.
- تحقيق ديمقراطية التعليم التي تساعد الفقراء على مواصلة تعليمهم.
- يساعد على تفعيل الحراك الاجتماعي بين الطبقات.
- يعمل على الاستثمار في مجالات، لا يستثمر فيها الأفراد لقلة عوائدها الفردية.
- يتبع التعليم الجامعي اقتصاديات الحجم، لذا فإن توفيره بصورة عامة يعد أكثر فاعلية، ويفيد شريحة أوسع من المجتمع.
- تشتمل صناعة القرارات في تمويل التعليم الجامعي على قرارات سياسية واعتبارات أخلاقية.

ويلتزم العديد من الدول، ومنها جمهورية مصر العربية، بتحمل الجزء الأكبر من تكاليف ونفقات التعليم الجامعي، فقد نصت المادة رقم (٢١) للدستور المصري (٢٠١٤) على ما يلي: "تكفل الدولة استقلال الجامعات والمجامع العلمية واللغوية، وتوفير التعليم الجامعي وفقاً لمعايير

(١) العشري درويش، **كفاءة استخدام الموارد المتاحة في الإنفاق على التعليم العالي في الأردن**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد خاص، ١٩٩٤، ص ٧١٠

(٢) دينا على حامد احمد، مرجع سابق، ص ٤٨

الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها"[١] وبذلك يعتبر مبدأ مجانية التعليم من المبادئ الأساسية التي اقرها الدستور.

وتتعدد صور التمويل الحكومي بدول العالم حيث لا تقتصر على التمويل المباشر المتمثل في استقطاع حصة من الناتج المحلي الإجمالي، وإنما هناك صورا أخرى غير مباشرة مثل (ضرائب تفرض مباشرة لصالح التعليم الجامعي، أو تسهيلات ضريبية تقدم للمؤسسات المتبرعة للجامعات، أو الاقتراض لصالح الجامعات وغيرها) وفيما يلي الصور الشائعة للتمويل الحكومي للتعليم الجامعي:

أولا: التمويل الحكومي المباشر

تلجأ الحكومات إلى تمويل الجامعات بصورة مباشرة من خلال المخصصات المدرجة بالموازنة العامة للدولة لهذا الغرض، وقد اقترحت هيئة اليونسكو وبعض المؤتمرات الدولية المرتبطة باقتصاديات التعليم وتطويره عدة معدلات عالمية لميزانية التعليم تتراوح بين ١٤% الى ١٧% من الموازنة العامة للدولة ومعدلات تتراوح بين ٤% الى ٥% من الدخل القومي لكي تسترشد بها الحكومات عند وضع مخصصات التعليم [٢]، والجدير بالذكر ان الدستور المصري (٢٠١٤) يلزم الدولة بتخصيص نسبة لا تقل عن ٢% من الناتج القومي الاجمالي تتصاعد تدريجيا حتى تتفق مع المعدلات العالمية [٣].

ثانياً: التمويل الحكومي غير المباشر

يتخذ نظام التمويل الحكومي غير المباشر عدة أشكال منها:

- **فرض ضرائب ورسوم خاصة للتعليم الجامعي:** حيث تفرض بعض الحكومات ضرائب على فئات وقطاعات اجتماعية معينة لحساب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة، ففي بريطانيا تفرض رسوم على السجائر والمشروبات الكحولية لتمويل التعليم العالي [٤]، وفي فرنسا تفرض ضرائب على ذبح المواشي [٥].

(١) دستور جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، المادة ٢١
(٢) محمد مرسي، **الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر**، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠١، ص ١٨٩
(٣) دستور جمهورية مصر العربية، مرجع سابق
(٤) محمد سلمان، **نموذج مقترح لتمويل مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم درمان، السودان، ٢٠٠٠، ص ٢٨
(٥) منى شعث، **واقع تمويل التعليم الجامعي ومستقبله من وجهة نظر القائمين على الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة النجاح، فلسطين، ١٩٩٧، ص ٥٠

- **القروض:** لجأت بعض الحكومات إلى الاقتراض لتمويل التعليم الجامعي، فعلى سبيل المثال شكلت القروض المقدمة من البنك الدولي خلال الفترة (١٩٦٢/١٩٧٧) ما نسبته (١٨%) من موازنات التعليم في أمريكا اللاتينية [١].
- **تسهيلات ضريبية لبعض المؤسسات:** قامت بعض الحكومات بتقديم تسهيلات ضريبية لبعض المؤسسات، لاسيما المؤسسات الإنتاجية الكبرى لدفعها لتقديم منح مالية إلى الجامعات في مجالات البحث العلمي المختلفة أو لكي تتبرع بأجهزة ومعدات وأية تسهيلات أخرى وقد قامت عدة دول متقدمة بوضع تشريعات تشجع الشركات، ورجال الأعمال على التبرع وذلك بإعفاء المبلغ المتبرع به من الضرائب، وتعمل الولايات المتحدة الأمريكية بهذا النظام، وفي ظل هذا النظام فإن التمويل الحكومي لا يعتمد فقط على ميزانية الدولة ولكن تتوجه الحكومات نحو أساليب ووسائل أخرى تمكنها من تمويل التعليم الجامعي.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف التمويل الحكومي للتعليم بأنه " جميع الموارد المادية والعينية التي توفرها الحكومة بصورة مباشرة، أو غير مباشرة للمؤسسات التعليمية" [٢].

كما لجأت بعض الحكومات إلى طرق أخرى يشارك فيها الطالب في دفع تكاليف تعليمه للدولة ومنها:

- **ضريبة الخريج:** وفي ظل هذه الضريبة يبدأ الخريج في دفع جزء من تكاليف تعليمه عندما يبدأ في الكسب بعدة طرق منها اضافتها الى ضريبة الدخل السنوي، ويرى مؤيدوها انها قد تعود بفوائد كثيرة ولكن تكتنفها صعوبات قانونية ودستورية وإدارية، ومن الدول التي اعتمدت هذه الضريبة استراليا" [٣].
- **ضريبة أصحاب العمل:** وهي ضريبة تفرض على المؤسسات المستفيدة من مخرجات التعليم وتدفعها الشركات حسب عدد الخريجين العاملين فيها، ومن الدول التي لجأت إلى هذه الطريقة، غانا والصين [٤].

---

(١) منى شعث، مرجع سابق، ص ١٢
(٢) لينا زياد صبيح، **صيغ تمويل التعليم المستقاة من الفكر التربوي الإسلامي وأوجه الإفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠٠٥، ص ٥٠
(٣) منى شعث، مرجع سابق، ص ٢٧
(٤) المرجع السابق، ص ٢٨

٢-١-٣-٢ المصادر الذاتية

أصبح تمويل التعليم الجامعي يشكل عبئا كبيرا على كاهل الحكومات لذا قامت الكثير من الدول بتخفيض المخصصات الحكومية للجامعات، وقد شهدت فترة الثمانينات أكبر هذه التخفيضات في كثير من دول العالم منها اليابان وبريطانيا والولايات المتحدة، وسمحت الحكومات للجامعات بفرض رسوم دراسية على الطلاب وقبول الهبات والتبرعات وفرض ضريبة على الخريجين، بالإضافة إلى مصادر أخرى مثل الأوقاف والزكاة وفيما يلي تفصيل لذلك:

(أ) الرسوم الدراسية: دعم البنك الدولي توجه الجامعات العالمية نحو فرض رسوم دراسية على الطلاب حينما أصدر تقريرا بعنوان " أولويات واستراتيجيات من أجل التعليم في يناير عام (١٩٩٥) طرح فيه ضرورة أن يتحمل الطالب الرسوم الدراسية بالكامل في مرحلة التعليم العالي مع إتاحة الفرصة للاستفادة من نظم الإقراض الطلابي والسماح ببعض المنح الدراسية للطلاب المتفوقين والفقراء [١].

وتقوم فكرة فرض رسوم دراسية على الطلاب على أساس استرجاع الجامعة لجزء من تكاليف دراسة الطالب، وهذا ما يعرف بنظام استرداد التكلفة، حيث يتم استرداد تكلفة التعليم من الطالب إما مباشرة أو في وقت لاحق.

١. نظام استرداد التكلفة مباشرة: يقوم على أساس أن يدفع الطالب رسوما مباشرة مقابل إلحاقه بالدراسة، وتعتمد بعض الجامعات، سياسة رسوم الفصل الواحد، في حين تقوم جامعات أخرى بتحصيل الرسوم بنظام الساعات المعتمدة [٢].
٢. نظام استرداد التكلفة لاحقا ويقوم على أساس إقراض الطالب، ومن ثم يقوم الطالب بسداد هذا القرض في وقت لاحق بعد تخرجه وعلى فترات، بفوائد بسيطة، وبذلك يكون الطالب قد تحمل نفقات تعليمه

(ب) التبرعات والهبات المحلية: هي عبارة عن المجهودات التي تبذلها المؤسسات والجمعيات الخيرية والاجتماعية في ميدان التعليم [٣]، وهذه المجهودات إما أن تقدم للطالب مباشرة كما هو

(١) محمد نبيل نوفل، **مأزق سياسة التعليم العالي في ظل توجهات التنمية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٥، ص ٩
(٢) محمد منير مرسي، **تخطيط التعليم واقتصادياته**، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٣١٠
(٣) محمد سمير حسانين، **دراسات في مشكلات التعليم الجامعي والعالي**، مطابع غباشي طنطا، ١٩٨٩، ص١٢٠

الحال في اليابان وإندونيسيا والصين [١]، أو تقدم للجامعة مباشرة عن طريق مساعدات مالية للجامعة، ومصدر المنح المحلية هو المؤسسات، أو الشركات أو بعض رجال الأعمال، وقد تخصص هذه المنح لأغراض البحث العلمي، أما التبرعات فقد تكون مالية أو عينية مثل تجهيز المكتبات والمختبرات، أو تقديم منح دراسية للطلاب.

(ج) الأوقاف: لجأ كثير من جامعات العالم في الوقت الحالي إلي الأوقاف لاعتمادها مصدراً من مصادر التمويل في ظل التراجع في التمويل الحكومي، فقد اعتمدت سياسة بعض الجامعات في سنغافورة منذ بداية التسعينات على تنمية مواردها الخاصة وتقليل الاعتماد على الحكومة وقد كان للوقف في المجتمع الإسلامي، دوراً مهماً في نهضة الدعوة الإسلامية العلمية، فقد قدم جميع أنواع الخدمات التعليمية، كما نشأت كثير من المؤسسات الجامعية العربية العريقة اعتمادا على المال الخاص الذي كان يقدم في شكل أوقاف كجامعة الأزهر [٢].

(د) تقديم الخدمات الجامعية: لجأ كثير من جامعات الدول المختلفة إلى القيام ببعض الأنشطة الإنتاجية وذلك ضمن إطار أسلوب الجامعة المنتجة والتي تعني قيام الجامعة بممارسة بعض النشاطات المضافة إلى مهماتها الأساسية لقاء تحقيق بعض الموارد المالية التي تعزز من موازنة الجامعة نفسها وتحسن من مستوى التدريس بين العاملين فيها، ومن ثم تسويق هذه الخدمات انطلاقا من ضرورة اعتماد الجامعة على ما تملكه من قدرات وإمكانات تتيح لها الفرصة لتقديم خدماتها للمجتمع بما يكفل لها تحقيق إيرادات تساهم في تمويل التعليم الجامعي.

وحيث أن تنمية الموارد الذاتية لجامعة المنصورة كإحدى الجامعات الحكومية المصرية هي الموضوع الرئيسي لهذا البحث فسوف يتم توضيح سبل تنمية الموارد الذاتية بإسهاب في الفصول القادمة مع عرض عددا من التجارب العالمية وتحليل التجربة المصرية باستفاضة.

٢-١-٣-٣ المصادر الخارجية

وتتمثل المصادر الخارجية لتمويل التعليم في الإعانات التي تتلقاها البلدان النامية من الدول الأخرى أو المنظمات العالمية، ويتم ذلك بشكل ثنائي بين حكومتين أو مؤسستين تعليميتين، أو عن طريق مؤسسات ومنظمات متعددة وتشمل هذه الإعانات، مساعدات فنية أو إعانات مالية، وتتضمن المساعدات الفنية تقديم بعض أعضاء هيئة التدريس من قبل الدولة

(١) محمد سلمان، مرجع سابق، ص ٣١
(٢) لينا محمد صبيح، مرجع سابق، ص ٥٧

المتبرعة، أو تقديم بعض المنح الدراسية لديها، أما الإعانات المالية فتشمل المنح المالية التي تقدمها بعض الدول، وكذلك المنظمات الدولية والتي من اهمها في مجال المساعدات للتعليم: المنظمات المتعددة الجنسيات مثل البنك الدولي وفروعه، البنك الأمريكي للتنمية، البنك الأفريقي للتنمية، البنك الآسيوي للتنمية، منظمة اليونسكو، منظمة الصحة العالمية، ومنظمات هيئة الأمم المتحدة، وكثيراً ما تكون هذه الإعانات والمساعدات والهبات مشروطة بشروط من قبل المتبرعين، وتشير بعض الدراسات إلى أن حوالي ثلاثة أرباع المساعدات التعليمية عبر العالم في عام ٢٠١٠ كانت تتدفق من خلال هذه المؤسسات الدولية [١].

٢-١-٤ الضغوط والتحديات التي تواجه تمويل التعليم الجامعي

يواجه التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة العديد من التحديات التي تجعل الارتقاء به كما وكيفا ضرورة ملحة، ومن ثم تبرز مشكلة توفير التمويل اللازم لتطوير منظومة التعليم الجامعي حتى تستطيع هذه المنظومة مواجهة تلك التحديات وذلك على النحو التالي:

٢-١-٤-١ ضغوط وتحديات دولية

(أ) التقدم العلمي وانتشار المعرفة : حيث يعيش العالم في العصر الحالي نمواً معرفياً وعلمياً متسارعاً يشكل ضغطا كبيرا على المنظمات التعليمية التي لا تستطيع مهما كانت وسائلها وأدواتها أن تواكب من هذا التقدم إلا النذر اليسير، حيث أصبحت المعرفة والاكتشافات العلمية تتراكم بمعدلات سريعة وبمتواليات هندسية، وتحول المجتمع من مجتمع تعتمد قوته على احتياطيات المواد الخام والثروة إلى مجتمع تعتمد قوته على الإبداع والتنظيم والاختراع وامتلاك المعلومات وأصبحت قدرة الشعوب تقاس بعدد علمائها وباحثيها [٢].

وأدى قصر الفترة الزمنية بين ظهور المعلومة وانتشارها الى جعل البعض يسمى هذا العصر "عصر الثورة المعلوماتية" [٣]، وهي الثورة التي ارتبطت بالثورة العلمية والمعرفية وأسهمت في تسريع وتدعيم التراكم المعرفي وتطور العلم، وأحدثت تغييرات جذرية في العديد من المجالات وأثرت العلاقة التفاعلية بين قطاعات الإنتاج ومؤسسات التعليم بما توفره من قاعدة

(1) Stephen P.Heyneman, I**nternational organizations and the future of education assistance**, International Journal of Educational Development,Vol48,2016,P9

(٢) عطية منصور، **تطوير وتحديث التعليم الجامعي: المعايير والمحاذير**، مجلة كلية التربية بنها، جامعة الزقازيق، المجلد ٨، العدد ٢٩ يوليو ١٩٩٧، ص ٧١

(٣) محمود محمد عبد الحي وآخرين، **رؤية مستقبلية لعلاقات ودوائر التعاون الاقتصادي المصري الخارجي**، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١٤٩)، معهد التخطيط القومي، ٢٠٠٢، ص ١١٩

بيانات متكاملة عن الاحتياجات الحالية والمتوقعة لتلك القطاعات، مما يسهم في زيادة قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة احتمالات التغير في تلك الاحتياجات.

ولقد أنتجت هذه الثورة المعرفية إحدى أهم المشكلات التي تواجه المجتمعات النامية ومنها المجتمع المصري متمثلة في الفجوة المعرفية التي تزداد يوما بعد يوم مقارنة بالتطور الحادث في الدول المتقدمة، وأصبح لزاما على مصر إيجاد السبل اللازمة لتضييق هذه الفجوة بما يساهم في تحول المجتمع المصري من مجرد مستهلك لأدوات ومحتوى هذه المعرفة إلى منتج لها. وهذا يتطلب البحث عن صيغ جديدة لتمويل التعليم المستمر لمواجهة الانفجار المعرفي وإعادة النظر في الهياكل والنظم التعليمية لتحل محلها أنماط جديدة تتيح التكامل بين ضروب المعرفة في مواجهة المشكلات التي تواجه عملية التنمية بشتى نواحيها [١].

(ب) الشراكة والاتفاقيات الدولية: فقد أدى التقارب بين العديد من دول العالم كنتيجة مباشرة للعولمة التي سادت العالم في العقود الأخيرة، الى ظهور أشكال متعددة للتعاون الدولي والاعتماد المتبادل بين العديد من الدول، توجت باتفاقيات منظمة التجارة العالمية ومن أهمها اتفاقية الجات التي تقضي بتحرير التجارة العالمية من القيود الجمركية، فضلا عن التكتلات والاتفاقيات التي تهدف إلى تدعيم القدرة التنافسية لاكتساب الأسواق لذا فكل هذه الأشكال فرضت على كل دولة ضرورة رفع قدراتها التنافسية في السوق العالمي، ويتطلب ذلك من كل دولة أن تعمل على تنمية قدراتها الذاتية في مجالات عديدة من أهمها الإدارة وتنمية القدرة البشرية [٢].

ويمثل التعليم الجامعي أحد محددات إنتاجية أي دولة، حيث إن هذا التعليم يوفر الخبرات والقدرات التي تتحكم في مستوى إنتاجية خريجي التعليم الجامعي، لذلك فإن الشراكة الاقتصادية يقابلها شراكة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج تقوم على تدعيم دور البحث العلمي في حل مشكلات الإنتاج وتطويره في بحوث تعاقدية وبرامج تدريب مستمر للعاملين في قطاعات الإنتاج لمواجهة التغيير في معارف العلوم وتبادل مواقع العمل بين الأكاديميين ورجال الأعمال [٣].

---

(١) جمال علي الدهشان، **ملامح إطار جديد للتعليم في الدول العربية في ضوء المتغيرات العالمية والإقليمية**، المؤتمر السنوي الخامس عشر لقسم أصول التربية بعنوان العولمة ونظام التعليم في الوطن العربي، كلية التربية، جامعة المنصورة، المنعقد في الفترة من ١٢-١٣ ديسمبر ١٩٩٨، ص ٣١

(٢) مصطفي عبد الغني، **الجات والتبعية الثقافية**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٩

(3) Teame Mebrahtu, et al, **Globalization- Educational Transformation and Societies in Transition** , Symposium Books,2000

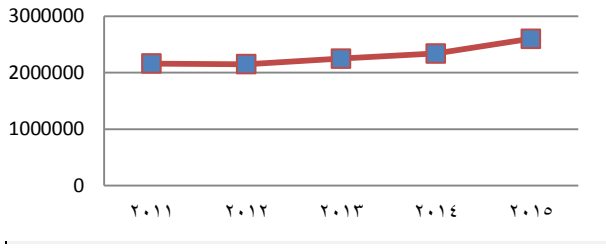
٢-١-٤-٢ ضغوط وتحديات محلية

(أ) تحديات مجتمعية

النمو السكاني: حيث تعد المشكلة السكانية في طليعة الضغوط التي يواجهها التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة، وذلك لكون مصر من الدول ذات معدلات الزيادة السكانية العالية، فالزيادة في أعداد السكان تستتبعها زيادة في أعداد الطلاب الراغبين في الالتحاق بالتعليم العالي، فعلى سبيل المثال قفزت معدلات الزيادة الطبيعية للسكان بمصر من١,٩ خلال الفترة من (٢٠٠١/٢٠٠٥) إلى ٢,٤ في الفترة من (٢٠٠٥/٢٠١١) في المتوسط سنويا[١]، وأشارت تقديرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ٢٠١٠ إلى انه نتيجة لهذا النمو السكاني من المتوقع حدوث زيادات غير مسبوقة في الالتحاق بالتعليم العالي في مصر[٢]، وهو ما اكده الواقع حيث يبين الجدول رقم (٢-١) والرسم البياني المصاحب له تطور أعداد الطلاب المقيدين بالتعليم العالي بمصر بمختلف أنواعه خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٥ حيث ارتفع عدد الطلاب بالتعليم الجامعي من حوالي ٢,١٦ مليون طالب عام ٢٠١١ إلى ٢,٣٤ مليون طالب عام ٢٠١٤ ليصل الرقم عام ٢٠١٥ الى نحو ٢,٦ مليون طالب بزيادة قدرها ١١% عن العام الذي يسبقه و٢٠% عن سنة الأساس٢٠١١.

جدول رقم (٢-١)

تطور أعداد الطلاب المقيدين بالتعليم العالي بمصر خلال الفترة ٢٠١١ _ ٢٠١٥



العام	العدد بالمليون	نسبة الزيادة
٢٠١١	٢,١٦	٠
٢٠١٢	٢,١٥	-٠,٥%
٢٠١٣	٢,٢٥	٥%
٢٠١٤	٢,٣٤	٤%
٢٠١٥	٢,٦٠	١١%

المصدر الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء -الكتاب الاحصائي السنوي -الباب الحادي عشر -التعليم ٢٠١٥

كما تشير التقديرات السكانية إلى توقع إضافة المزيد من الطلاب الملتحقين بالمدارس اعتبارا من العام ٢٠١٢ وهذه الزيادة في أعداد الملتحقين بالتعليم الأساسي ستسفر عن زيادة ضخمة في تدفق الطلاب على التعليم العالي اعتبارا من العام (٢٠٢٤) مما يشكل تحديا رئيسيا

(١) الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، **بيان بمناسبة اليوم العالمي للسكان ٢٠١٢/٧/١١**
(٢) تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، مراجعات لسياسات التعليم الوطنية، مرجع سابق، ص٤٧

يواجه التعليم الجامعي المصري وتمويله [١]، الأمر الذي يحتاج إلى رصد مزيد من الدعم المالي للجامعات حتى تكون قادرة على مواجهة زيادة أعداد المقبولين بالجامعات المصرية.

(ب) تحديات جامعية وإدارية

وتتمثل هذه التحديات في معدلات الزيادة في أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس

(١) معدلات الزيادة في أعداد الطلاب

أصبحت الزيادة الهائلة في أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم الجامعي ظاهرة عالمية في مختلف دول العالم وقد أدت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعلمية والتقنية إلى ظهور أعداد كبيرة من المؤسسات والمعاهد التي تهتم بالتعليم الجامعي وأدى هذا إلى ارتفاع التكاليف الاجتماعية لهذا النوع من التعليم بالنسبة للمجتمع، وتعتقد كثير من الدول النامية أن التوسع الكمي في التعليم الجامعي بمثابة القوى المحركة للتنمية الشاملة ويحقق كثيرا من المنافع للأفراد والجماعات على حد سواء، فالتعليم العالي يؤدي إلى زيادة الدخل في المستقبل وزيادة القدرة على التكيف ومواكبة التطورات التكنولوجية بما يمتلكه الفرد من مهارات، أما بالنسبة للمجتمع، فالتعليم العالي يهيئ الفرصة لتدريب الكوادر البشرية اللازمة لتحقيق أغراض التنمية الشاملة كما يعمل على تضييق الفجوة الحضارية والثقافية بين فئات المجتمع المختلفة [٢].

وقد شهدت مؤسسات التعليم العالي في مصر خلال العقود الأخيرة توسعا ملحوظا في أعداد الطلاب، ومن ثم أصبح التوسع في التعليم الجامعي والعالي من السمات البارزة التي يتميز بها التعليم الجامعي المصري.

ومن الجوانب المهمة التي ينبغي القلق بشأنها والتي تؤثر تأثيرا شديد السلب على جودة التعليم العالي في مصر أعداد الطلاب في الجامعات الحكومية، فالعديد من الجامعات المصرية يزيد عدد طلابها عن مائة ألف طالب، فتوضح إحصائيات الجامعات المصرية عن عام ٢٠١٥ [٣]، أن جامعة الأزهر التي تعد من اكبر الجامعات في العالم تضم حوالي ٣٠٤ ألف طالباً وجامعة القاهرة ٢٣٠ ألف طالبا وجامعة عين شمس ١٨٠ ألف طالبا وجامعة الإسكندرية ١٦٠

(١) نفس المرجع السابق

(٢) احمد حمد مندور، **تمويل التعليم العالي في الدول النامية المحددات الاقتصادية ومعدلات العائد**، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن ٢١، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ١٩٩٦، ص٨٠

(٣) تقرير الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء بمناسبة اليوم العالمي للطلاب، ٢٠١٦.

ألف طالبا وجامعة المنصورة ١٢٠ ألف طالبا، وهو ما يجعل إدارة هذه الجامعات الضخمة من الأمور بالغة الصعوبة نظرا لتعقد الأمور الإدارية والتنظيمية في ظل هذه الأعداد الكبيرة .

ولأن حجم الجامعات المصرية الضخم من الأمور المثبطة فيما يخص جودة التعليم، فعندما تجتمع تلك الأعداد الضخمة من الطلاب مع عدم كفاية الموارد المالية والبشرية، فإن تلك الأعداد تترجم إلى ازدحام في قاعات المحاضرات وعدم إعطاء الاهتمام الكافي المباشر للطلاب من جانب أعضاء هيئة التدريس، إلى جانب ظروف تعليمية غير ملائمة، وتصبح النتيجة الطبيعية مقايضة الكم بالكيف.

ومن الواضح أن قضية حجم الجامعات تمثل عائقًا أمام نظام التعليم العالي المصري يقف حجر عثرة في طريق أية محاولة لتطبيق إصلاحات عملية في مصر، كما أن الأمر يبدو معقَّدا ومكلِّفًا في سبيل الانتقال إلى النظام التعليمي التراكمي الذي يمثِّل العنصر الأساسي في جهود الدول الأوروبية لوضع هيكل متجانِس للدرجات العلمية لديها وذلك لتيسير عملية الحراك الطلابي والقوى العاملة، والذي يعتمد على الساعات الدراسية المعتمدة.

ومن بين السمات التركيبية لنظام التعليم العالي في مصر أن بعض الدرجات العلمية في المرحلة الجامعية الأولى تستغرق مددا زمنية طويلة، فإلى جانب كلية الطب التي تستمر الدراسة ست سنوات هناك كليات أخري يدرس الطالب لمدة خمس سنوات قبل تخرجه مثل الهندسة وطب الأسنان وغيرها ولا شك أن استمرار الدراسة بتلك الكليات لمدة تزيد بشكل إجمالي عن سنة وأحيانا سنتين عن مثيلاته في أمريكا الشمالية أو أوروبا تمثل تكلفة اجتماعية باهظة للدولة[١].

ومن خلال اقتراح صيغ جديدة وتطوير صيغ سابقة للتمويل الجامعي، ستتمكن الجامعات من قبول أعداد كبيرة من الطلاب دون إرهاق الحكومة بأعباء مالية إضافية، بل ويمكن من خلال التطبيق الجيد والمدروس لهذه الأساليب تمويل التعليم الجامعي التقليدي.

(١) تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مرجع سابق ص ٤٨

(٢) عدم توافر الاعداد الكافية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

إن عضو هيئة التدريس هو محور عملية تطوير التعليم، ويشكل الثروة الحقيقية في مؤسساته، وهو أمل البلاد في التنوير وحرية التفكير والتوجه نحو مستقبل أفضل يعتمد على المعرفة، ويعد عضو هيئة التدريس هو أهم مورد بشري لنجاح العملية التعليمية بصفة خاصة، ولتطوير المجالات البحثية والعلمية والتكنولوجية والإنسانية بالدولة بصفة عامة ولذلك فإن توافر العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعات يكتسب أهمية كبرى لإتمام العملية التعليمية بنجاح وكفاءة، بالإضافة إلى ضرورة توافر المؤهلات المهارية والأكاديمية لديهم، وتوافر البيئة المناسبة لعضو هيئة التدريس لكي يتطور باستمرار حيث يحتاج دوما إلى تنمية وتطوير معارفه الأكاديمية، ومن الطبيعي مع تزايد أعداد الطلاب، أن تزداد الحاجة إلى مزيد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومن ثم الحاجة الى مزيد من الأموال لبناء قاعدة مناسبة من أعضاء هيئة التدريس بالإضافة الى الحاجة المستمرة لتطوير قدراتهم [١]، فقد كان إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بمختلف الدرجات العلمية بالجامعات المصرية عام ٢٠٠٧ ٧٠٧٩٥ ثم ارتفع إلى ٧٢٧٥٤ عضوا عام ٢٠١٠ ثم وصل في عام ٢٠١٥ الى ٨٩٢٤٢ عضواً و يمكن من قراءة الجدول رقم (٢-٢) والشكل البياني المصاحب له إلقاء مزيد من الضوء على أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حسب كل جامعة، وحسب التدرج العلمي وذلك خلال عام ٢٠١٤/٢٠١٥.

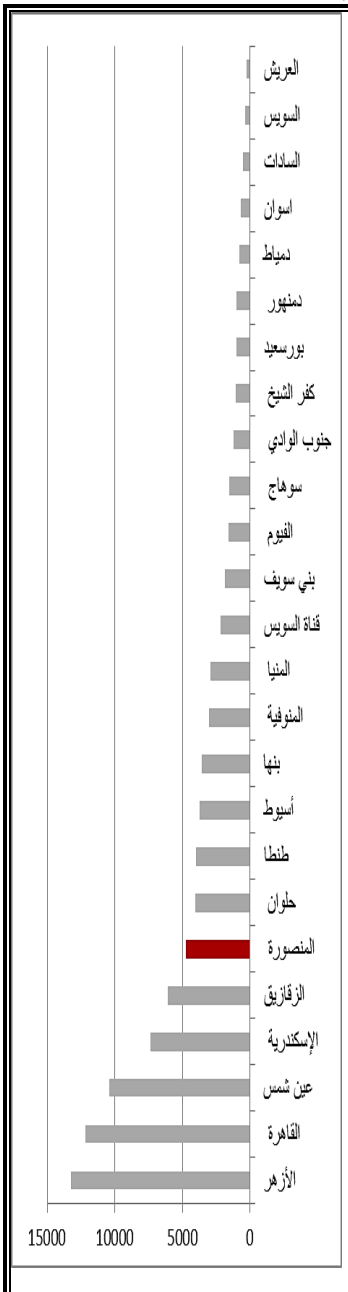
ويلاحظ من قراءة الجدول التفاوت بين أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختلفة حيث تختص جامعة القاهرة وحدها بما نسبته ١٤% من إجمالي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ويعود ذلك إلى عراقة هذه الجامعة التي أنشئت عام ١٩٠٨، بالإضافة لكونها جامعة العاصمة التي تعد أكثر جذبا لأعضاء هيئة التدريس، عدد الطلاب بجامعة القاهرة بلغ في نفس العام ٢٢٩٥٠٥ طالبا بنسبة عضو هيئة تدريس لكل ١٩ طالب.

(1) James J.Dvder Stadt، **Financing The Public University In The New Millennium**، The University Of Washington ،No .29, 2000، P.9

جدول رقم (٢-٢)

أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية خلال عام ٢٠١٤/٢٠١٥

الجامعة	استاذ	استاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	الاجمالي
الأزهر	١٢٩٤	١٢٢١	٢٤٣٨	٢١٧٨	٦١١٣	١٣٢٤٤
القاهرة	٢٤٥٦	١٧٨٧	٢٧٢٧	٢٦٦٦	٢٥٣٠	١٢١٦٦
عين شمس	١٧٣٣	١٥٠٧	٣١١٣	١٩١١	٢١٣٧	١٠٤٠١
الإسكندرية	٢٤٥٦	٧٩٢	١٥٩٣	١٣٩٧	١١٤٠	٧٣٧٨
الزقازيق	١٠٥٤	٧٦٠	١٨٥١	١٤٥٧	٩٥٦	٦٠٧٨
المنصورة	٧٠٩	٥٦٦	١٣٢٣	١١٦٣	٩٥٨	٤٧١٩
حلوان	٥٧٧	٦٩٧	١٣٠٤	٧٥٧	٦٨٦	٤٠٢١
طنطا	٦٩٢	٥٤٤	١١٠٥	٨٩٩	٧٣٨	٣٩٧٨
أسيوط	٦١٩	٤٩٥	١٠٣٠	٩٣٣	٦٧٠	٣٧٤٧
بنها	٥٤٥	٤٥٣	١٠٤٧	٨١٤	٧١٥	٣٥٧٤
المنوفية	٣٥٥	٣٨٨	١٠١٦	٦٨٣	٥٨٣	٣٠٢٥
المنيا	٣٩٦	٤١٥	٨٥٣	٧٤٤	٥٢١	٢٩٢٩
قناة السويس	٣٠٧	٢٤٦	٥٩٨	٥٩٤	٤١٣	٢١٥٨
بني سويف	١٥٣	١٩٢	٥٥٦	٥٠٨	٤٥٩	١٨٦٨
الفيوم	١٧٧	١٨١	٥٠٤	٤٢٤	٣٠٥	١٥٩١
سوهاج	١٦٤	١٩٢	٤٤٤	٣٩٦	٣٢٨	١٥٢٤
جنوب الوادي	٧٠	١٣٢	٣٥٧	٣٣٥	٣٣٣	١٢٢٧
كفر الشيخ	١٧٨	١٣٤	٣٥٠	١٦٠	٢١٤	١٠٣٦
بورسعيد	١٢١	١٢٢	٣٣٦	٢٠٠	٢١٨	٩٩٧
دمنهور	٥٤	٩٢	٢٧٧	٢٢٣	٣٣٧	٩٨٣
دمياط	٦٧	١٠٥	٢٢٠	١٨٣	٢١٨	٧٩٣
الاجمالي	١٤٣٥١	١١٢٢٦	٢٣٦١٢	١٩٠٣٥	٢١٠٠٠	٨٩٢٢٤



المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٦

والجدير بالذكر أن المعدلات العالمية لنسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب تبلغ ١:٣٠ بالنسبة للكليات النظرية، و ١:٢٠ بالنسبة للكليات العملية [١]، أما بالنسبة لجامعة المنصورة فقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في نفس العام(٢٠١٥) ٤٧١٩ عضو هيئة تدريس وكان عدد الطلاب عن نفس العام ١٢٤٦٤٨ بواقع عضو هيئة تدريس لكل ٢٦ طالب تقريبا.

وقد يكون من المناسب الإشارة إلى نسبة أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات النظرية والعملية بجامعة المنصورة محل الدراسة في عام ٢٠١٤/٢٠١٥، ففي حين بلغ معدل عضو هيئة التدريس إلى الطالب، في كلية الطب ١:٣، وكلية الهندسة ١:٢٠ بوصفها كليات عملية، فقد بلغ في كلية التجارة ١:٩٨، وكلية الحقوق ١:١٩٧، بوصفها كليات نظرية وهي معدلات تبتعد بشدة عن المعدلات العالمية، التي سبقت الإشارة إلى أنها ١:٣٠ في الدراسات النظرية.

وهكذا يتضح عدم توافر العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من ناحية، وسوء التوزيع بين الكليات وبعضها من ناحية أخرى وذلك لأسباب عديدة منها تضخم أعداد الطلاب في الكليات وخاصة الكليات الإنسانية، وعدم توافر التمويل الكافي لمواجهة مرتبات أعضاء هيئة التدريس، ويضاف إلى ذلك عدم كفاية مرتبات أعضاء هيئة التدريس فهي غير مجزية مع ارتفاع الأسعار والتضخم الاقتصادي، مما يدفع الكثير منهم إلى ترك الخدمة والهجرة خارج البلاد بحثا عن وظيفة أخرى ذات راتب أعلى، وفى حالة عدم التمكن يلجأون إلى العمل بالجامعات الخاصة مما يؤثر سلباً على اعداد اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية وفى كلتا الحالتين يؤدى إلى تدهور العملية التعليمية الذي يؤدي بدوره إلى تدهور إنتاجية الخريجين وهذا العنصر يمثل عائقًا هامًا أمام النهوض بالكفاءة التعليمية إذ أن أجور أعضاء هيئة التدريس تقدر عادة على أساس المؤهلات الدراسية الأساسية وسنوات الخبرة فأستاذ الجامعة مازال مربوطا بهيكل الأجور والرواتب السائد في الستينيات بينما الخريج الحديث يحصل على رواتب أعلى تحددها قوى السوق. وإذا ما استمر الحال على هذا النحو، فإن الكثير من أساتذة الجامعات المصرية سوف يضطر إلى الهجرة خارج الوطن أو إلى قطاع الأعمال الخاص، مما يؤدى إلى المزيد من الضغوط على العملية التعليمية.

(١) الخطة الاستراتيجية لضمان الجودة، جامعة المنصورة،٢٠١٤، ص٥٣

كما أن هناك تحديات تواجه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية تتعلق بنظام البعثات الخارجية، والتي تكتسب أهمية كبيرة لأعضاء هيئة التدريس لأسباب عديدة منها [١]، أنها تساعد على بناء أكفأ للموارد البشرية، لرفع كفاءة نظام التعليم في مصر وإعداد كوادر محلية من شأنها تحسين وتطوير التعليم والبحث العلمي في الجامعات ومعاهد ومراكز البحوث في مصر، كما تسهم في إعداد أعضاء هيئة تدريس جدد في مجالات نادرة أو نمطية بما يسهم في استكمال الهياكل الأكاديمية بالأقسام العلمية في التخصصات التي يصعب إعداد كوادرها محلياً.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للابتعاث الخارجي إلا أن الملاحظ القصور الواضح في تمويل البعثات فقد بلغ متوسط الإنفاق الكلى على البعثات الخارجية في مصر عام (٢٠١٤) حوالي ٦٠٠ مليون جنيه [٢]، ويلاحظ أن حجم هذا الإنفاق على البعثات لا يواكب طموحات الدولة والجامعات في توفير متخصصين على مستوي عالٍ في التخصصات الحديثة لتنمية النهضة العلمية التي نتطلع إليها لنصبح مصدرين للعلم والتكنولوجيا لا مستهلكين لهما فقط.

بالنهاية نخلص إلى أن هناك عدة تحديات تمويلية فيما يخص أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية يمكن استخلاصها في النقاط التالية:

- تحديات خاصة بالتمويل اللازم لتوفير الأعداد الكافية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- تحديات خاصة بالتمويل اللازم للإعداد الجيد لأعضاء هيئة التدريس عن طريق زيادة البعثات الخارجية.
- تحديات خاصة بالتمويل اللازم لرفع دخول أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بما يتلاءم مع مكانتهم وأهمية الدور التعليمي الذي يقومون به وضرورة متابعة كل ما هو حديث في مجالات تخصصهم .

(١) حسام بدراوي، **التعليم الفرصة للإنقاذ**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠١١، ص٢٨
(٢) وزارة التعليم العالي، مرصد التعليم العالي، تقرير غير منشور، ٢٠١٥

٢-٢ المبحث الثاني: واقع تمويل التعليم الجامعي في مصر

من المعلوم أن مصادر تمويل التعليم الجامعي في مصر تتمثل في ثلاثة مصادر رئيسية وهي الانفاق العام من خلال الموازنة العامة للدولة، والمصادر الخارجية بأنواعها المختلفة، بالإضافة إلى التمويل الذاتي والذي سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل الثالث باعتباره المحور الرئيسي الذي يحقق أهداف الدراسة، وفي هذا المبحث سوف يتناول الباحث المصادر الحكومية وذلك على النحو التالي:

٢-٢-١ الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي

تعتبر جمهورية مصر العربية أن الإنفاق على التعليم من أهم أولوياتها لذا تقوم كل عام بتخصيص نصيب له في الموازنة العامة للدولة إيمانا بدور التعليم الهام في بناء المجتمع والفرد واعتباره مقياسا وسبيلا لتقدم الدول، وتستحوذ المؤسسات الحكومية التعليمية على ما يقرب من ٨٠% من جملة الطلبة المقيدين في منظومة التعليم في مصر بشقيها قبل الجامعي والعالي [١]، ويعني ذلك أن الإنفاق العام لا يزال هو المصدر الأساسي لتمويل التعليم في مصر حتى الآن.

ويمكن رصد واقع الإنفاق الجامعي بمصر من خلال الجدول رقم (٢-٣) الذي يوضح نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي من اجمالي الانفاق على التعليم، والتي وصلت ذروتها خلال عشر سنوات الى ٢٥,٧% عام (٢٠١٢/٢٠١١) وتناقصت الى ٢١,٣% عام (٢٠١٦/٢٠١٥) ورغم ذلك يهيمن التعليم الجامعي على الجزء الأكبر من الإنفاق على التعليم بالدولة، على الرغم من أن الطلاب بالتعليم الجامعي الحكومي نسبتهم في حدود ١٠% من أعداد الطلاب المقيدين بالتعليم العام والجامعي.

كما يتضح من الجدول أن حجم الإنفاق على التعليم الجامعي كان حوالي ٦,٥ مليار جنيه عام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ وارتفع الى ١١,١ مليار جنيها عام ٢٠١١/٢٠١٠ ليصل الى ٢١,٢ مليار جنيها عام ٢٠١٦/٢٠١٥ ورغم هذه الزيادات المتتالية إلا أن نسبة هذا الإنفاق من الناتج المحلي الإجمالي، تتراوح بين ٠,٧% و٠,٨% وهي نسب أدنى بكثير من بعض النسب العالمية المقارنة، وهو ما يوضح أنه على الرغم من اضطلاع الدولة بتوفير المزيد من المخصصات

(١) تقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء بمناسبة اليوم العالمي للطلاب، القاهرة، ٢٠١٦

سنويا للإنفاق على التعليم العام والتعليم الجامعي إلا أن جميع المعدلات الخاصة بالتعليم الجامعي تتجه نحو الانخفاض.

جدول رقم (٢-٣)

تطور الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي خلال الفترة (٢٠٠٥/٢٠٠٦_٢٠١٥/٢٠١٦) (مليار جنيه)

السنة	الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية	الإنفاق على التعليم	الإنفاق على التعليم الجامعي	الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من إجمالي الإنفاق على التعليم	الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي
٢٠٠٥/٢٠٠٦	٨١٢,٧	٢٨,١	٦,٥	٢٣,١	٠,٨
٢٠٠٦/٢٠٠٧	١٠٠٤,٢	٣٠,٦	٧,٢	٢٣,٥	٠,٧
٢٠٠٧/٢٠٠٨	١٢٤١,٥	٣٧,٣	٩,٠	٢٤,١	٠,٧
٢٠٠٨/٢٠٠٩	١٣٧١,٥	٤٤,٠	١٠,٠	٢٢,٧	٠,٧
٢٠٠٩/٢٠١٠	١٥٢٧,٤	٤٩,٨	١١,١	٢٢,٣	٠,٧
٢٠١٠/٢٠١١	١٣٧١,١	٥٣,٦	١١,٩	٢٢,٢	٠,٩
٢٠١١/٢٠١٢	١٦٧٤,٧	٥١,٨	١٣,٣	٢٥,٧	٠,٨
٢٠١٢/٢٠١٣	١٨٦٠,٤	٦٤,٠	١٥,٤	٢٤,١	٠,٨
٢٠١٣/٢٠١٤	٢١٣٠,٠	٨٣,٦	١٧,٠	٢٠,٣	٠,٨
٢٠١٤/٢٠١٥	٢٤٤٣,٩	٩٧,٤	٢٠,٠	٢١,٢	٠,٨
٢٠١٥/٢٠١٦	٢٧٠٨,٣	٩٩,٣	٢١,٢	٢١,٣	٠,٨

المصدر: *الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي ٢٠١٦ **تقرير الموازنة العامة ٢٠١٥/٢٠١٦، وزارة المالية ٢٠١٦

وهكذا من خلال قراءة هذا الجدول نخلص إلى أن تطور نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي لا يتناسب مع الزيادة الكبيرة في الطلب على التعليم الجامعي بحيث أصبح حجم الإنفاق على التعليم العالي غير كاف لمواجهة هذه الزيادات المتتالية في أعداد الملتحقين بالجامعات كما سبق توضيحه بجدول (٢-١) فقد أصبحت الجامعات الحكومية مزدحمة للغاية وتعاني من نقص حاد في الموارد البشرية كأعضاء هيئة التدريس والبنية الأساسية والأجهزة والمواد التعليمية. **كما أن هناك اعترافًا واسع النطاق بأنه عندما اجتمعت الزيادة السريعة في عدد المقيدين بالتعليم العالي مع نقص الموارد، أدي ذلك إلى المزيد من التدهور والتراجع في جودة التعليم في معظم مؤسسات التعليم العالي الحكومية.**

٢-٢-٢ نصيب الطالب من الإنفاق الجامعي

يوضح الجدول رقم (٢-٤) تطور نصيب الطالب من الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي بالأسعار الجارية والأسعار الثابتة وذلك خلال الفترة من (٢٠٠٩/٢٠١٠) إلى (٢٠١٤/٢٠١٥) حيث تم حساب التكلفة باعتبار سنة (٢٠١٠) سنة أساس وذلك بوضع الأرقام القياسية للأسعار في الحسبان بحيث يعبر الجدول عن مقارنة واقعية فيما يخص الإنفاق على التعليم العالي ومتوسط نصيب الطالب وذلك بعد تحييد عامل التضخم والذي ينتج عن إغفاله مقارنات غير معبرة.

ويلاحظ من الجدول أن عدد الطلاب ارتفع في الفترة من (٢٠١٠) إلى (٢٠١٥) من ١,٩٣ مليون طالب تقريبا إلى ٢,٦٠ مليون طالب بمختلف مراحل التعليم العالي، كما يتضح من الجدول تزايد الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي من سنة إلى أخرى، مما انعكس على زيادة نصيب الطالب من حوالي ٥٧٥١ جنيهاً عام (٢٠٠٩/٢٠١٠) إلى نحو ٧٦٩٢ جنيهاً عام (٢٠١٤/٢٠١٥) بنسبة تبلغ ٣٤,٧%، وبعد استبعاد الآثار التضخمية في الأسعار وبيان التطور الفعلي الذي أصاب نصيب الطالب من الإنفاق الحكومي على التعليم، بعد حسابه بالأسعار الثابتة، اتضح تدهور نصيب الطالب بالأسعار الثابتة من ٥٧٥١ جنيهاً عام (٢٠١٠) إلى ٣٨١٨ جنيهاً عام (٢٠١٥) بنسبة انخفاض ٣٣,٦% بين هاتين السنتين مما أعطى مؤشراً عن ضعف التمويل الحكومي للتعليم الجامعي في مصر وتدهور نصيب الطالب

جدول رقم (٢-٤)

تطور نصيب الطالب من الانفاق على التعليم العالي خلال الفترة (٢٠٠٩/٢٠١٠ – ٢٠١٤/٢٠١٥)

السنة	* الانفاق على التعليم العالي بالمليار	عدد الطلاب المقيدين بالمليون	نصيب الطالب بالأسعار الجارية	الرقم القياسي للأسعار بسنة أساس ٢٠١٠	** **الإنفاق على التعليم العالي بالأرقام الثابتة** بالمليار	** نصيب الطالب بالجنيه بالأسعار الثابتة
٢٠١٠/٢٠٠٩	١١,١	١,٩٣	٥٧٥١	١٠٠	١١,١	٥٧٥١
٢٠١١/٢٠١٠	١١,٩	٢,١٦	٥٥٠٩	١٢٠,٢	٩,٩	٤٥٨٣
٢٠١٢/٢٠١١	١٣,١	٢,١٥	٦١٨٦	١٤٠,٨	٩,٥	٤٣٩٣
٢٠١٣/٢٠١٢	١٥,٤	٢,٢٥	٦٨٤٤	١٥٣,٩	١٠,٠	٤٤٤٧
٢٠١٤/٢٠١٣	١٧,٠	٢,٣٤	٧٢٦٥	١٦٧,٣	١٠,٢	٤٣٤٢
٢٠١٥/٢٠١٤	٢٠,٠	٢,٦٠	٧٦٩٢	٢٠١,٥	٩,٩	٣٨١٨

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الكتاب السنوي، ٢٠١٥-الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء، "مصر في ارقام٢٠١٦"، الارقام القياسية لأسعار المستهلكين، التعليم،٢٠١٦، ص١٠٣ -*تم تقريب الارقام -**قام الباحث بحسابها -

وهذا الانخفاض في نصيب الطالب الحقيقي (بالأسعار الثابتة) من الإنفاق الجامعي يعزي إلى تزايد أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات الحكومية سنويا بالشكل الذي لا تستطيع الدولة بمواردها المحدودة مواجهته.

وما يزيد من حدة الأمر أن المخصصات الحكومية للتعليم تتجه نحو التناقص نتيجة ازدياد العجز المستمر في ميزانية الدولة، وهو ما يؤثر بالسلب على بنود الانفاق العام على الخدمات المختلفة ومنها مخصصات التعليم [١].

وبناء عليه وكما هو مبين بجدول (٢-٥)، فإن هناك بعض المؤشرات السلبية التي ظهرت والتي كان لنقص تمويل التعليم الجامعي دور فيها بشكل أو بآخر ومن أهمها:

تراجع ترتيب مصر فيما يتعلق بالإنفاق على التعليم من المرتبة ٥١ من بين ١٣١ دولة عالمية إلى المرتبة ٥٩ بين ١٣٤ دولة، عام (٢٠٠٨/٢٠٠٩)، وكذلك تراجع ترتيب مصر فيما يتعلق بركيزة التعليم العالي والتدريب من المرتبة ٨٠ من بين ١٣١ دولة إلى المرتبة ٩١ من بين ١٣٤ دولة عام (٢٠٠٨/٢٠٠٩) [٢].

أما بالنسبة للمؤشر الخاص بمدى تلبية نظام التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل التنافسي، فقد بلغت قيمته ٢,٦ في مصر مقابل ٤,١ على مستوى العالم، واحتلت مصر المرتبة ١٢٨ من ١٣٤ دولة، ومن المؤشرات ذات الدلالة أيضا في هذا المجال، مؤشر التعاون بين الجامعات ومراكز الأبحاث، والذي بلغ قيمته في مصر ٣,٦ مقارنة بمتوسط عالمي حوالي ٤,٠ وقد احتلت مصر وفقا لهذا المؤشر المرتبة ٩٢ من ١٣٤ دولة [٣].

وقد يكون من المناسب الاشارة الى مؤشر التنافسية العالمي في التعليم العالي العام والذي يشير الى تذبذب ترتيب مصر العالمي خلال خمس سنوات من خلال الجدول التالي الذي يعرض لمكانة مصر الدولية والتي تعكس تأخراً واضحاً لا يتناسب مع عراقة التعليم الجامعي في مصر.

(١) تقرير وزارة المالية الشهري، جمهورية مصر العربية، يوليو ٢٠١٢

(2) World Economic forum, Geneva-the Global competitiveness Report,2010

(٣) مروة بلتاجي، **التعليم العالي في مصر بين قيود التمويل واستراتيجيات التطوير**، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الانفاق، ٢٠١٢، ص٩

جدول رقم (٢-٥)
ترتيب مصر في مؤشر التنافسية العالمي في التعليم العالي خلال خمس سنوات ٢٠١٢-٢٠١٦

السنة	عدد الدول في المؤشر	ترتيب جمهورية مصر العربية
٢٠١٢/٢٠١١	١٤٠	١٠٧
٢٠١٣/٢٠١٢	١٤٠	١٠٩
٢٠١٤/٢٠١٣	١٤٨	١١٨
٢٠١٥/٢٠١٤	١٤٤	١١٩
٢٠١٦/٢٠١٥	١٤٠	١١١

World Economic forum, Geneva-the Global competitiveness Report ,2011,2012,2013,2014,2015,2016

وهكذا من خلال العرض السابق للتحديات والضغوط التي تواجه تمويل التعليم الجامعي بالإضافة إلى قراءة واقع الإنفاق الجامعي في مصر يمكن استخلاص العديد من الدلائل على قصور التمويل الحكومي للتعليم العالي بمصر والتي تدعو الى البحث عن بدائل أخرى تساند التمويل العام للتعليم العالي، وفيما يلي أهم هذه الدلائل(١):

- تضخم منظومة التعليم العالي من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وغير ذلك بمعدلات مرتفعة للغاية لا تتناسب مع معدلات نمو المخصصات المالية.
- عدم كفاية مخصصات التعليم الجامعي ومن ثم انخفاض نصيب الطالب من الإنفاق العام على التعليم العالي.
- أن مؤسسات التعليم العالي عندما تحدد احتياجاتها والمبالغ اللازمة لها من الموازنة العامة للدولة، فإنها نادرا ما تحصل على المبالغ التي تطلبها، وذلك بسبب محدودية الموارد المتاحة للدولة مما يؤثر على مستوى أدائها وعدم قدرتها على تنفيذ خططها وما تتضمنه من اهداف.
- عدم القدرة على التوسع في إحداث النقلة المعرفية والتكنولوجية المطلوبة في ظل الاعتماد فقط على التمويل الحكومي.
- انخفاض عدد الأساتذة الذين يؤهلون في الجامعات الأجنبية، إلى جانب عدم قدرة الجامعات على تمويل الإجازات التدريسية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس بشكل كامل.
- انخفاض مستوى الخدمات التي تقدم للطلاب الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي.

(١) مروة بلتاجي، المرجع السابق، ص ١١

٢-٣ المبحث الثالث: واقع التمويل الحكومي للتعليم بجامعة المنصورة

تمهيد

بدأت الدراسة بكلية الطب عام ١٩٦٢ كفرع لجامعة القاهرة ثم أنشئت جامعة شرق الدلتا بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ وتم تعديل المسمى إلى جامعة المنصورة عام ١٩٧٣، وتعتبر الجامعة السادسة من حيث النشأة بين الجامعات الحكومية الخمس وعشرين [١]، وكانت جامعة المنصورة حتى العام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٢) تضم فرعها بدمياط والذي انفصل عن الجامعة الأم في العام الدراسي (٢٠١٢/٢٠١٣) لتصبح جامعة مستقلة باسم جامعة دمياط.

أولا: مقـــــومات الجـــــامعة

تتبنى جامعة المنصورة المفهوم الحديث للجامعة حيث لا يقتصر دور الجامعة على تقديم الخدمات التعليمية فقط ولكن يتعدى دورها ليشمل الخدمات الطلابية والطبية والمجتمعية والالكترونية ويمكن إبراز مقومات جامعة المنصورة عن طريق إيجاز الخدمات التي تقدمها الجامعة على النحو التالي[٢]:

الخدمات الطلابية: وتشمل الخدمات التعليمية والبحثية، حيث تحوي الجامعة ١٣٠ مدرجا و١٦٥ قاعة دراسية إجمالي طاقتها الاستيعابية ٤٦٢١١ طالبا، وتضم الجامعة ٣٦٤ مختبرا ومعملاً، ومكتبة مركزية إجمالي طاقتها ١٦١٤ مقعدا.

وتقدم الجامعة عدداً من برامج التعليم النوعي بكليات الطب والصيدلة وطب الاسنان والهندسة والطب البيطري والحاسبات والعلوم، بالإضافة إلى برنامجين للتعليم المفتوح ، وتقدم كذلك برامج للتعليم باللغات الأجنبية في كليات الحقوق والتجارة والتربية والسياحة والفنادق والجدير بالذكر أن اعداد هذه البرامج في ازدياد لتشمل معظم كليات الجامعة.

وتمتد الخدمات الطلابية لتشمل خدمات الإسكان والإعاشة، فتحوي الجامعة ثلاثة مدن جامعية رئيسية للطلاب والطالبات، بالإضافة إلى ثلاث وحدات سكنية خارجية، وتصل السعة الإجمالية للوحدات السكنية بالجامعة إلى ٨٣١٦ طالبا وطالبة، ويجري إنشاء خمس وحدات سكنية بطاقة ٥٢٠ طالب، كما تضم الجامعة، دارين للضيافة داخل الحرم الجامعي لاستضافة

(١) الموقع الرسمي للمجلس الأعلى للجامعات http://scu.eun.eg/wps/portal
(٢) جامعة المنصورة، **خدمة تعليمية شاملة، بحوث علمية وتطبيقية، مراكز طبية متكاملة**، كتاب تعريفي، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، جامعة المنصورة،٢٠١٥

ضيوف الجامعة والعاملين مجهزة بقاعات للمؤتمرات والندوات، فضلا عن الاستراحات المجهزة لمبيت أعضاء هيئة التدريس من خارج مدينة المنصورة، بالإضافة إلى إسكان أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعة.

كما تضم الجامعة مجمعا للخدمات الطلابية وناديا اجتماعيا ومكتبة ثقافية ومطبخاً ومطعماً مركزياً، ومستشفى داخلي للطلاب، وتمتد الخدمات الطلابية لتشمل الخدمات الرياضية، حيث تضم الجامعة بحرمها قرية اوليمبية تضم منشآت رياضية منها وحدة اللياقة البدنية – وحدة التنس الأرضي–مجمع حمامات السباحة–مجمع الاسكواش – ملاعب الترتان–صالة الأنشطة الرياضية – الصالة المغطاة–صالة التدريب–الملاعب المفتوحة، كما تضم القرية الاوليمبية ملعباً رياضياً مصمماً طبقا للمواصفات الاوليمبية ويتسع لعشرة آلاف متفرج، ومجهز بالإضاءة الكاشفة، كما تضم الجامعة معسكراً دائماً للطلاب بجمصة على مساحة أربعة أفدنة ونصف، ومعسكراً شبابياً للطلاب بجامعة المنصورة.

الخدمات الطبية: تقدم جامعة المنصورة من خلال (قطاع المستشفيات) مختلف الخدمات الطبية لمواطني محافظة الدقهلية وكذلك مواطني المحافظات المجاورة (دمياط–الشرقية–الغربية–كفر الشيخ)، وتضم الجامعة عدداً من المراكز الطبية المتخصصة والتي تقدم معظم خدماتها للمرضى مجاناً.

الخدمات المجتمعية: تنسق الجامعة مع مؤسسات الدولة والمجتمع مثل محافظة الدقهلية والمحليات ورجال الأعمال في أنشطتها المختلفة وتعمل على المساهمة في حل العديد من المشكلات البيئية والمجتمعية عن طريق المراكز المخصصة لذلك، وتضم الجامعة ٩٠ وحدة ذات طابع خاص تقدم الخدمات الطلابية والمجتمعية في مجالات التعليم والبحوث والعلاج والترفيه والرياضة.

الخدمات الالكترونية: تتوافر لدى الجامعة بنية تحتية الكترونية متكاملة تقوم بربط جميع مرافق الجامعة، كما يوجد بالحرم الجامعي شبكة انترنت لاسلكية، تخدم أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب وقوام البنية الالكترونية في الحرم الجامعي.

ثانياً: موازنة جامعة المنصورة

تتمثل موازنة جامعة المنصورة في المبالغ التي تخصص لها سنويا من خلال الموازنة العامة للدولة، ويوضح الجدول رقم (٢-٦) تطور موازنة جامعة المنصورة خلال الفترة من ٢٠١٢/٢٠١٣ الى ٢٠١٥/٢٠١٦ حيث تشمل هذه الموازنة مخصصات قطاع التعليم بجامعة المنصورة وكذلك مخصصات قطاع المستشفيات التابع لها.

جدول رقم (٢-٦)

تطور الموازنة العامة لجامعة المنصورة خلال الفترة (٢٠١٢/٢٠١٣_٢٠١٥/٢٠١٦) مليون جنيه

القطاع/السنة	٢٠١٢/٢٠١٣	٢٠١٣/٢٠١٤	٢٠١٤/٢٠١٥	٢٠١٥/٢٠١٦
قطـــــاع التعليم	٦٤٧	٨١١	٨٨٧,٩	٩٦٦,٧
النسبة للإجمالي	%٤٦	%٥١	%٥١	%٥٢
قطاع المستشفيات	٧٤٥,٠	٧٩٠,٢	٨٦٢,٤	٨٩٢,٥
النسبة للإجمالي	%٥٤	%٤٩	%٤٩	%٤٨
المجموع الكلي	١٣٩٢,٠	١٦٠١,٠	١٧٥٠,٣	١٨٥٩,٢

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء، الموازنة العامة للدولة من ٢٠١٢ الى ٢٠١٥

يتضح من الجدول ان مخصصات الميزانية السنوية تزايدت خلال الثلاث سنوات (٢٠١٣/٢٠١٤_٢٠١٥/٢٠١٦) بنسب ١٥%، ٩%، ٦%، كما يتضح من نفس الجدول أن ميزانية الجامعة لا تقتصر على الخدمات التعليمية فقط ولكنها تشمل أيضاً قطاع المستشفيات مما يدلل على تداخل وتشابك الأنشطة الجامعية التي تمتد لتشمل العديد من الأنشطة وبوجه خاص الأنشطة الطبية والعلاجية.

وللتعرف عن كثب على واقع تمويل التعليم الجامعي بجامعة المنصورة وتطوره فإن الأمر يتطلب مزيدا من التحليل وإلقاء الضوء على تطور أعداد الطلاب بالجامعة، وتطور نصيب الطالب من الموازنة المخصصة لقطاع التعليم على النحو التالي:

(أ) تطور أعداد الطلاب

يوضح الجدول رقم (٢-٧) والشكل البياني رقم (٢-٢) تطور أعداد الطلاب في جامعة المنصورة بدءاً من العام الجامعي (١٩٨٦/١٩٨٧) إلى العام الجامعي (٢٠١٥/٢٠١٦) حيث تزايد عدد الطلاب المقيدين بالجامعة إلى ٣٥٠% في الأعوام (٢٠٠٩) و(٢٠٠٨) مقارنة بسنة الأساس (١٩٨٦/١٩٨٧)، قبل أن تنخفض بشكل مؤقت إلى ٢٦٩,٤% عام (٢٠١١) نتيجة سنة الفراغ بالثانوية العامة في هذا العام ثم تصل إلى ٣٠٨,٣% عام ٢٠١٦ مما يدلل على التزايد المستمر في أعداد الملتحقين بجامعة المنصورة حيث أصبح عدد الطلاب ثلاثة اضعاف

مثيله قبل ثلاثين عاماً، وهو الامر الذي يعود إلى عدة عوامل مثل الزيادة السكانية وتزايد الرغبة في التعليم العالي كما سبق ذكره في موقع سابق من هذا الفصل.

جدول رقم (٢-٧)

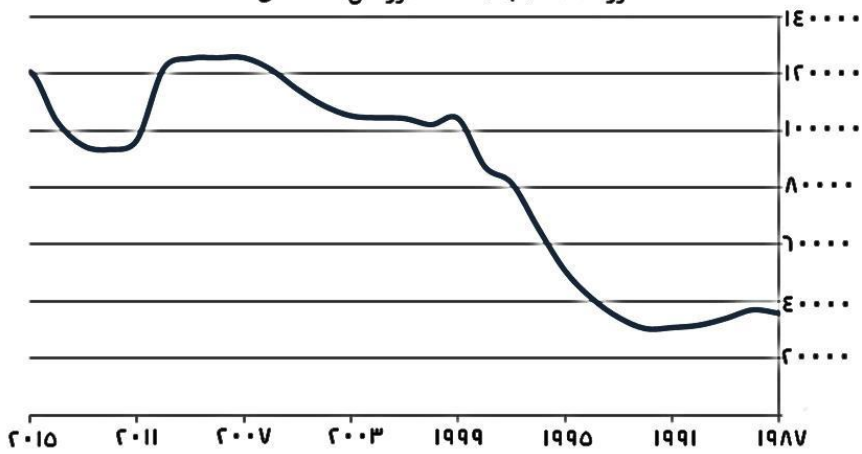
تطور أعداد الطلاب والخريجين بجامعة المنصورة خلال الفترة (١٩٨٧_٢٠١٦)

العام	عدد الطلاب	النسبة لسنة الأساس	عدد الخريجين	النسبة لسنة الأساس
١٩٨٧	٣٥٨٨١	١٠٠	٧٤٩٤	١٠٠
١٩٨٨	٣٧٠٤٧	١٠٣.٢	٦٩١٨	٩٢.٣
١٩٨٩	٣٤٠٠٣	٩٤.٨	٦٦٩٣	٨٩.٣
١٩٩٠	٣١٦٧٠	٨٨.٣	٧٠٠٧	٩٣.٥
١٩٩١	٣٠٨١٣	٨٥.٩	٦٣٤٣	٨٤.٦
١٩٩٢	٣٠٤٤٧	٨٤.٩	٦٥٢٧	٨٧.١
١٩٩٣	٣٤٣٨٨	٩٥.٨	٦٠٢٣	٨٠.٤
١٩٩٤	٤١٠٧٩	١١٤.٥	٥٣٩٤	٧٢.٠
١٩٩٥	٥٠٧٥٦	١٤١.٥	٦٢٥٥	٨٣.٥
١٩٩٦	٦٥٦٦٠	١٨٣.٠	٧٩٣٦	١٠٥.٩
١٩٩٧	٨١٦١٢	٢٢٧.٥	١٠٦٣٣	١٤١.٩
١٩٩٨	٨٧٣٧٨	٢٤٣.٥	١١٥١٩	١٥٣.٧
١٩٩٩	١٠٤٢٦٠	٢٩٠.٦	١٩٣٠٥	٢٥٧.٦
٢٠٠٠	١٠٢١٤٨	٢٨٤.٧	١٩٠٩٥	٢٥٤.٨
٢٠٠١	١٠٤٣١٣	٢٩٠.٧	٢٠١٨٦	٢٦٩.٤
٢٠٠٢	١٠٤٥٣١	٢٩١.٣	١٩٧٠٠	٢٦٢.٩
٢٠٠٣	١٠٥٢٣٧	٢٩٣.٣	١٩٤٨٣	٢٦٠.٠
٢٠٠٤	١٠٨٧٣٧	٣٠٣.٠	٢٠٩٢٥	٢٧٩.٢
٢٠٠٥	١١٤٥٣٠	٣١٩.٢	٢٠٢٩٨	٢٧٠.٩
٢٠٠٦	١٢١٥٩٠	٣٣٨.٩	٢١٩١٤	٢٩٢.٤
٢٠٠٧	١٢٥٦٦٦	٣٥٠.٢	٢١٩٩٦	٢٩٣.٥
٢٠٠٨	١٢٥٦٢٨	٣٥٠.١	٢٤٠٧٨	٣٢١.٣
٢٠٠٩	١٢٥٤٢٨	٣٤٩.٦	٢٦٤٣٤	٣٥٢.٧
٢٠١٠	١٢١٨٧٣	٣٣٩.٧	٢٥١٦٥	٣٣٥.٨
٢٠١١	٩٦٦٧٨	٢٦٩.٤	٢٤٣٩١	٣٢٥.٥
٢٠١٢	٩٣٤١٢	٢٦٠,٣	٢١٣٣٤	٢٨٤,٧
٢٠١٣	٩٤٧٣٥	٢٦٤,٠	٢٢١٧٠	٢٩٥,٨
٢٠١٤	١٠٣٤٨٦	٢٨٨,٤	١٠٣٦٦	١٣٨,٣
٢٠١٥	١١٩٦٤٦	٣٣٥,٣	١٦٤٣٧	٢١٩,٣
٢٠١٦	١١٠٦٢٥	٣٠٨,٣	١٦٦٠٠	٢٢١,٥

المصدر: النشرة الإحصائية لجامعة المنصورة، مركز التوثيق والمعلومات جامعة المنصورة، ٢٠١٦

شكل رقم(٢-٢)

تطور أعداد طلاب جامعة المنصورة من ١٩٨٧ الى ٢٠١٥



ويجدر بالذكر أن جامعة المنصورة تمثل إحدى اكبر الجامعات المصرية من حيث أعداد الطلاب المقيدين بها بجميع مراحل التعليم الجامعي، حيث تأتي في المرتبة الرابعة من حيث أعداد الطلاب من بين ٢٥ جامعة حكومية مصرية، ومقارنة بالجامعات المختلفة في بعض الدول يتضح مدى تضخم اعداد الطلاب في جامعة المنصورة، فعلى سبيل المثال فإن جامعة بكين التي تعد من اكبر مؤسسات التعليم في الصين أكبر دولة من حيث عدد السكان عالميا تضم حوالي ٣٢ ألف طالب، أما جامعة هارفارد التي تعد إحدى جامعات القمة في العالم فيبلغ عدد المقيدين بها ٢٩ ألف طالب[١].

ومن وجهة نظر إدارية تعتبر إدارة المؤسسات الكبرى من الأمور بالغة الصعوبة، ومعظم الجامعات المصرية ابعد ما تكون عن ممارسات الإدارة الحديثة بدءاً من الاعتماد على نظام معلومات إداري متطور لمراقبة العمل والى إصدار قرارات مدروسة [٢].

ولا تشكل جامعة المنصورة استثناءً رغم المحاولات الحثيثة من إدارة الجامعة لتطوير الأنظمة التعليمية والإدارية والمصادر التمويلية بها والتي قطعت من خلالها شوطا كبيرا من اجل مواجهة التحديات الجامعية المتزايدة من جهة وتحقيق الجودة في العملية التعليمية من جهة

(١) تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مرجع سابق، ص ٣٠٧
(٢)المرجع السابق، ص ٣٠٨

أخرى لأن هذه الزيادة المطردة في أعداد الطلاب تؤثر بالسلب على جودة العملية التعليمية التي تتطلب توفير المزيد من المخصصات المالية لمواجهة هذه الأعداد المتزايدة من الطلاب.

(ب) نصيب الطالب من الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي

يمكن اعتبار متوسط نصيب الطالب الواحد من الإنفاق على التعليم الجامعي أحد المؤشرات ذات الدلالة لقياس واقع تمويل التعليم من أجل إلقاء المزيد من الضوء على تمويل التعليم بجامعة المنصورة.

حيث يوضح الجدول رقم (٢-٨) أن نصيب الطالب من الإنفاق الجامعي حسب ربط الموازنة وصل إلى ٣٨٦٠ جنيها عام ٢٠١٠ ليتزايد باضطراد حتى يصل الى ٧٣٥٩ جنيها عام ٢٠١٥ وترجع هذه الزيادة في متوسط نصيب الطالب بالجامعة في هذا العام إلى زيادة الموازنة العامة للجامعة، مقابل الانخفاض النسبي لأعداد الطلاب المقيدين بهذا العام.

جدول رقم (٢-٨)

نصيب الطالب بموازنة جامعة المنصورة بقطاع التعليم خلال الفترة ٢٠١٠/٢٠٠٩ _ ٢٠١٤-٢٠١٥

القطاع/السنة	٢٠١٠/٢٠٠٩	٢٠١١/٢٠١٠	٢٠١٢/٢٠١١	٢٠١٣/٢٠١٢	٢٠١٤/٢٠١٣	٢٠١٥/٢٠١٤
قطاع التعليم (بالمليون)*	٤٧٠,٤	٥٣٠,٤	٥٩١,٧	٦٤٧,٠	٨١١,٠	٨٨٧,٩
متوسط نصيب الطالب بالجنيه بالأسعار الجارية***	٣٨٦٠	٥٤٨٦	٦٣٣٤	٦٨٣٠	٧٨٣٧	٧٣٥٩
متوسط نصيب الطالب بالجنيه بالأسعار الثابتة***	٣٨٦٠	٤٥٦٤	٤٤٩٩	٤٤٣٨	٤٦٨٤	٣٦٥٢
الرقم القياسي للأسعار بسنة أساس ٢٠١٠**	١٠٠	١٢٠.٢	١٤٠.٨	١٥٣.٦	١٦٧.٣	٢٠١.٥

المصادر: *النشرة الاحصائية لجامعة المنصورة، مركز التوثيق ودعم اتخاذ القرار، جامعة المنصورة، السنوات من ٢٠١٠حتى ٢٠١٦.

**الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء، "مصر في ارقام٢٠١٦"، الارقام القياسية لأسعار المستهلكين، التعليم،٢٠١٦، ص١٠٣.

*** قام الباحث بحسابها.

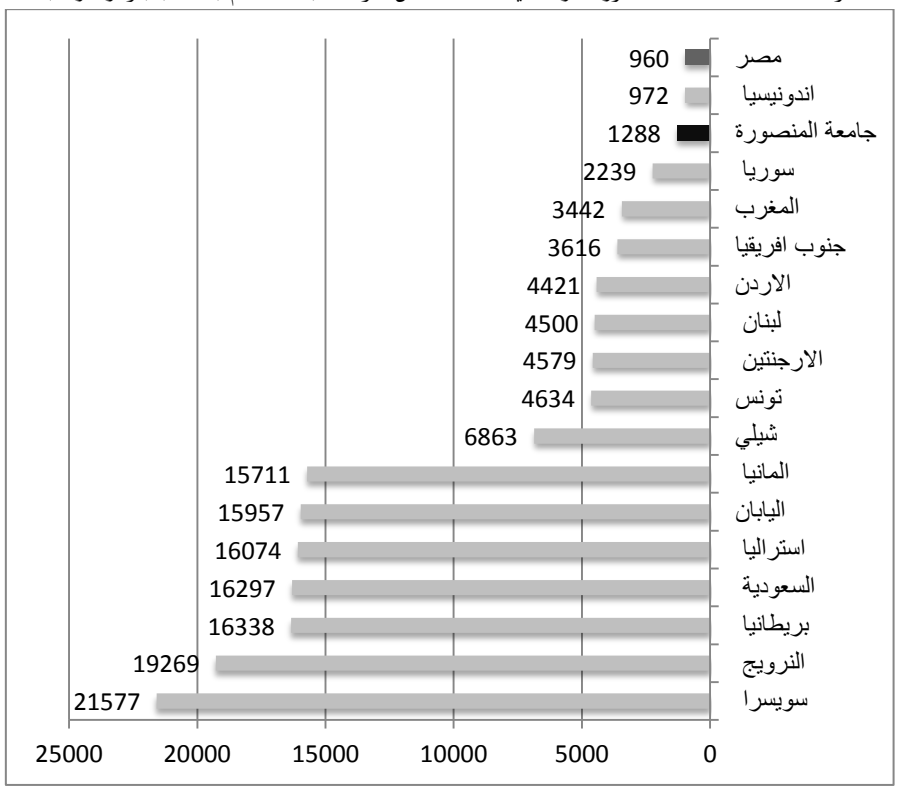
وقد يكون من المناسب كما سبق ايضاحه بهذا المبحث الاشارة الى نصيب الطالب بجامعة المنصورة من الموازنة في ضوء الاسعار القياسية وقياس آثار التضخم وذلك باعتبار سنة ٢٠١٠ كسنة أساس، فيلاحظ بالجدول أن على الرغم من الزيادات المتتالية في موازنة التعليم بالجامعة فإن نصيب الطالب بالأسعار الثابتة انخفض من ٣٨٦٠ جنيها عام ٢٠١٠ الى ٣٦٥٢ جنيها عام (٢٠١٥).

ولكي يتم قياس مستوى التمويل بجامعة المنصورة بصورة أكثر وضوحا يصبح من الضروري مقارنة الإنفاق بالجامعة ببعض المعدلات العالمية في الإنفاق الجامعي، ويصبح من

المفيد أيضا مقارنة متوسط نصيب الطالب في مصر من الإنفاق الجامعي لكي تكون المقارنة أكثر شمولا، فقد بلغ نصيب الطالب بالتعليم العالي بمصر عن تلك الفترة ما قدره ٩٦٠ دولارا أمريكا وبلغ نصيب الطالب بجامعة المنصورة عام (٢٠١١) [١]، ما قدره ١٢٨٨ دولارا أمريكيا، وهذا المتوسط يعتبر متدنيا جدا مقارنةً ببعض الدول الأخرى ويبين الشكل البياني رقم (٢-٣) متوسط نصيب الطالب ببعض الدول من عدة قارات ما بين دول متقدمة ودول عربية ودول نامية خلال عام ٢٠١١.

شكل رقم (٢-٣)

متوسط تكلفة الطالب بجامعة المنصورة مقارنة بنصيب الطالب ببعض الدول العالمية خلال عام (٢٠١١) (دولاراً امريكيا)



World Economic forum, Geneva, 2012

ومن الشكل يمكننا ملاحظة أن من بين ١٨ دولة جاء متوسط نصيب مصر في المرتبة الأخيرة بمتوسط إنفاق قدره ٩٦٠ دولاراً في حين جاءت بعض الدول الأوربية المتقدمة في المرتبة الأولى مثل سويسرا التي تصل تكلفة الطالب الجامعي فيها إلى ٢١٥٧٧ دولاراً أمريكياً،

(١) مكافئ القوة الشرائية للدولار

وهو ما يشكل فارقا كبيرا جدا يعكس الفارق بين نصيب الفرد في الناتج المحلي الإجمالي بسويسرا وبلغ ٦٧٥٥٩ دولاراً عام (٢٠١١)[١] مقابل ٢٧٥٨ في مصر بنفس العام[٢]، كما أن متوسط نصيب الطالب في النرويج وهي إحدى دول العالم التي تقوم بتمويل التعليم الجامعي حكوميا بالكامل ١٩٢٦٩ دولاراً، كما يبلغ متوسط نصيب الطالب في المملكة العربية السعودية ١٦٢٩٧ دولاراً أي حوالي ١٣ مثل نصيب الطالب في جامعة المنصورة، ويبلغ نصيب الطالب في دولة جنوب أفريقيا بوصفها إحدى الدول الأفريقية ٣٦١٦ دولاراً أي ما يقرب من ثلاث مرات نصيب الطالب بجامعة المنصورة، في حين يبلغ نصيب الطالب في بعض دول الجوار مثل المغرب والأردن ولبنان وتونس ما يقرب من ضعف إلى أربعة أمثال نصيب الطالب في جامعة المنصورة، في حين بلغ متوسط نصيب الطالب في إحدى الدول الأسيوية وهي (اندونيسيا) ٩٧٢ دولاراً أي ما يقرب من ٧٥% من نصيب الطالب بجامعة المنصورة وبنفس الوقت يزيد عن متوسط نصيب الطالب في مصر بصفة عامة وتشير هذه الأرقام إلى ابتعاد جامعة المنصورة كثيرا عن متوسط نصيب الطالب في دول عديدة، الأمر الذي يعكس انخفاضا شديدا في نصيب الطالب من الإنفاق الجامعي بالجامعة.

وبالرغم من انخفاض نصيب الطالب من الإنفاق الجامعي عن المعدلات العالمية المقبولة إلا أن ذلك لا يمثل إلا جزءاً من مشكلة تمويل التعليم الجامعي، حيث أنه بنظرة متعمقة إلى موازنة جامعة المنصورة يمكن ملاحظة أن الارقام التي ترد بالإحصائيات الخاصة والنشرات الدورية الرسمية التي تصدرها وزارة التعليم العالي بمصر [٣]، تتضمن أحياناً اجمالي موازنات قطاع التعليم وقطاع المستشفيات مما قد يعطي دلالات دولية خاطئة عن تكلفة التعليم الجامعي بمصر.

ويمكن من خلال الجدول رقم (٢-٩) التعرف على نسبة كل من قطاع التعليم وقطاع المستشفيات الى الموازنة العامة لجامعة المنصورة حيث تراوحت بين ٤٦% الى ٥٢% في قطاع التعليم، و٤٨% الى ٥٤% في قطاع المستشفيات.

(1) http://en.wikipedia.org/wiki/Switzerland
(2) http://en.wikipedia.org/wiki/Egypt
(٣) وزارة التعليم العالي، النشرة الدورية الرسمية، اصدارات ٢٠١٣، ٢٠١٤

جدول رقم (٢-٩)

قطاع التعليم وقطاع المستشفيات كنسبة من الموازنة العامة لجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١١_٢٠١٦

السنة	قطاع التعليم (بالمليون)	قطاع المستشفيات (بالمليون)	نسبة قطاع التعليم إلى إجمالي الميزانية	نسبة قطاع المستشفيات إلى إجمالي الميزانية
٢٠١٢/٢٠١١	٥٩١,٧	٦٢٥.٤	%٤٩	%٥١
٢٠١٣/٢٠١٢	٦٤٧,٠	٧٤٥,٠	%٤٦	%٥٤
٢٠١٤/٢٠١٣	٨١١,٠	٧٩٠,٢	%٥١	%٤٩
٢٠١٥/٢٠١٤	٨٨٧,٩	٨٦٢,٤	%٥١	%٤٩
٢٠١٦/٢٠١٥	٩٦٦,٧	٨٩٢,٥	%٥٢	%٤٨

المصدر: النشرة الاحصائية لجامعة المنصورة، مركز التوثيق ودعم اتخاذ القرار، جامعة المنصورة، السنوات من ٢٠١٢حتى ٢٠١٦

والجدير بالذكر أن اضطلاع الجامعة بتقديم الخدمات الصحية بالإضافة الى الخدمات التعليمية يشكل ضغطا على إدارات الجامعات.

(ج) الإنفاق على التعليم مقسما على أبواب موازنة جامعة المنصورة

يحتاج الإنفاق الحكومي على التعليم الى مزيد من التحليل والدراسة من عدة أوجه، لذا يكون من المناسب دراسة الإنفاق على التعليم بالجامعة مقسما على الأبواب المختلفة للموازنة، للتعرف على أوجه الإنفاق الجاري والإنفاق الاستثماري، والتعرف على فاعلية الإنفاق على التعليم الجامعي، وجوانب الهدر في هذا الإنفاق.

من دراسة أوجه اجمالي الانفاق على التعليم الجامعي حسب أبواب الموازنة تتجلي مظاهر عدم كفاءة الإنفاق العام علي التعليم العالي في جامعة المنصورة في كيفية توزيع موازنة التعليم العالي علي النفقات الجارية والاستثمارية، حيث إنه تبعا لتقرير التنمية البشرية عام (٢٠١٠)، نجد أن ٧٨ % من موازنة التعليم العالي بمصر تذهب للنفقات الجارية، بينما تستحوذ النفقات الرأسمالية علي ٢٢ % فقط، بل إن أكثر من ٧٥ % من النفقات الجارية مخصصة لأجور العاملين سواء كانوا من أعضاء هيئة التدريس أو العاملين إداريين أو أكاديميين[١]، ولمزيد من الايضاح يوضح جدول (٢-١٠) موازنة قطاع التعليم بجامعة المنصورة خلال عامين موزعة على الأبواب المختلفة :

(١) مروة بلتاجي، مرجع سابق، ص١١

جدول رقم (٢-١٠)

موازنة قطاع التعليم بجامعة المنصورة مقسمة على الأبواب المختلفة خلال عامين (٢٠١٥/٢٠١٤ _٢٠١٦/٢٠١٥) (بالمليون)

السنة	الباب الأول الأجور		الباب الثاني السلع والخدمات		الأبواب الرابع حتى الخامس		الباب السادس الاستثمارات	
	القيمة	النسبة الى الموازنة	القيمة	النسبة الى الموازنة	القيمة	النسبة الى الموازنة	القيمة	النسبة الى الموازنة
٢٠١٤ ٢٠١٥	٧٨١,٥٦٤	%٨٨	٤٩	%٥,٦	١٥	%١,٧	٤١	%٤,٧
٢٠١٥ ٢٠١٦	٨٠٥,٨٢٢	%٨٣,٤	٤٥,٥	%٤,٧	٥,٥	%١,٨	٩٨,٢	%١٠,٢

المصدر: النشرة الاحصائية لجامعة المنصورة، مركز التوثيق ودعم اتخاذ القرار، جامعة المنصورة، السنوات من ٢٠١٢حتى ٢٠١٦

ومن هذا الجدول يمكن استخلاص الملاحظات التالية:

تستحوذ الأجور وتعويضات العاملين على النسبة الأعلى بالموازنة حيث بلغت حصتها من إجمالي الموازنة في الأعوام المختارة على التوالي ٨٨%، ٨٣,٤% وهو ما يعكس هيمنة هذا الإنفاق الجاري على موازنة التعليم بجامعة المنصورة، كما يتضح تزايد مخصصات الأجور والمرتبات سنويا والتي تمثل الزيادة الطبيعية السنوية في أجور ومرتبات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالإضافة إلى مرتبات العاملين الجدد الملتحقين بالجامعة سنويا.

وبلغت حصة شراء السلع والخدمات، اللازمة لعمل الجامعة مثل المواد الخام والأدوات المكتبية وغيرها من السلع، أو الاتصالات والنقل وغيرها من الخدمات [١] حوالي ٥,٦%،٤,٧% على التوالي وهي نسب متقاربة تعكس انخفاضا ملحوظا في الإنفاق على بند السلع والخدمات التي تساعد في أداء العملية التعليمية والتي تكتسب أهمية من حيث ضرورة توافر المستلزمات اللازمة لتأدية الخدمة التعليمية للطلاب بنجاح وفاعلية.

أما الابواب من الرابع الى الخامس وتشمل الدعم والمنح والمزايا الاجتماعية المقدمة للطلاب فلا تزيد نسبته بالموازنة عن ١,٨% من إجمالي الموازنة، فعلى الرغم من اضطلاع الدولة بتقديم العديد من الخدمات الطلابية والمنح الاجتماعية للطلاب خاصة غير القادرين منهم إلا أن نسبة المساهمة كنسبة من الموازنة العامة تظل ضئيلة.

(١) دليل الموازنة المصرية، مارس ٢٠١٢، بيت الحكمة للدراسات الاستراتيجية، ص٣١

اما الجزء الاخير الذي يختص بالخطة الاستثمارية فلا يزيد عن ١٠,٢%من إجمالي الاستخدامات، ويلاحظ ارتفاع المخصص للاستثمارات في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ إلى ما يقرب مائة مليون جنيه وهو ما يعكس طفرة استثمارية في جامعة المنصورة.

وقد سبق توضيح انه على الرغم من الزيادات المتتالية في ميزانيات الجامعات المصرية إلا أن الواقع أن الزيادة المتتالية في أعداد الملتحقين جعلت المخصصات الحكومية للجامعات المصرية ومنها جامعة المنصورة غير كافية لمواجهة هذه الأعداد الهائلة من الطلاب وما يتطلبه من المحافظة على البيئة التعليمية المناسبة والمحافظة على جودة التعليم في نفس الوقت وهو ما جعل الجامعات تتجه نحو تنمية مواردها الذاتية بطرق أخرى غير الاعتماد على المخصصات الحكومية غير الكافية وهذا ما سيتم تناوله في الفصل التالي.

الفصل الثالث

الموارد الذاتية كمصدر لتمويل التعليم الجامعي

تمهيد

لا يمكن للجامعة أن تحقق أهدافا تتجاوز الإمكانيات المتاحة لها، حيث يعتمد نجاحها بشكل كبير على توافر هذه الامكانات، لذا تعتبر قضية الموارد المالية للجامعات من أكبر التحديات التي تواجه الدولة ومتخذي القرار التعليمي في كافة دول العالم، حيث إن تمويل الجامعة يعد بمثابة الشريان الذي يبعث الحياة في تطوير إدارة الجامعة وتطوير وظائفها من أجل تحمل مسئوليتها الاجتماعية.

وكما اوضحت الدراسة في اجزائها السابقة أن التمويل الحكومي يعاني نقصاً كبيراً فإن الجامعات اتجهت إلى البحث عن العديد من التدابير التي يمكن من خلالها توفير مصادر إضافية أخرى لتنمية الموارد المالية للتعليم الجامعي، وذلك عن طريق التفكير في أفضل الوسائل لزيادة دخلها بمزيد من الحرية والاستقلالية باستخدام كافة الإمكانيات البشرية والعلمية والفنية المتاحة لها لتنمية مواردها المالية الذاتية عن طريق تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية والفنية للمجتمع بما يكفل للجامعة دخلا مناسبا يعينها على تحقيق أهدافها الأساسية.

ويقصد بتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة "أن تصبح الجامعة منتجة أي قادرة على القيام ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تعود بالنفع أو الفائدة عليها وفي سبيل ذلك تتبع الجامعات أساليب متنوعة لتنمية مواردها الذاتية" (١).

ويمكن تعريفها كذلك بأنها "توفير منابع مالية للجامعة بحيث تستطيع التصرف في نتاجها بحرية وانطلاق في أغراضها المختلفة، كما تستطيع تنميتها من خلال ما تقوم به من نشاط علمي وإنتاجي مثل إدارة المزارع و الورش والمستشفيات، ومراكز البحوث ومراكز الخدمة العامة، والمكاتب الاستشارية الهندسية والتجارية، ويتيح هذا النظام للجامعة خدمة المجتمع والبيئة المحيطة والتفاعل معها بكل طاقاتها بالإضافة إلى تدعيم إمكاناتها المادية (٢).

(١) نسرين صالح محمد، **الفاعلية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص٨

(٢) عبد العزيز الغريب صقر، **الجامعة والسلطة**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، طنطا، ٢٠٠٥، ص٢٦٢

ومن التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف للموارد المالية الذاتية بأنها "الموارد المالية التي تحصل عليها الجامعة عن طريق المنح والأوقاف والتبرعات ومقابل الخدمات التي يمكن أن تقدمها من خدمات تعليمية وإنتاجية واستشارية وتدريبية وإيجار الأملاك وحقوق الانتفاع والرسوم التي تفرضها بمختلف أنواعها.

ويجدر بالذكر أن الموارد المالية الذاتية تعد أحد أعلى الأمنيات للتعليم الجامعي، حيث تسعى الدولة إلى التخفيف عن كاهلها التكاليف المرتفعة لهذا التعليم بطرق عديدة منها السماح بإنشاء جامعات خاصة وكذلك تشجيع الجامعات على إيجاد مصادر جديدة غير تقليدية لتمويلها والاعتماد على إمكاناتها لبلوغ هدف التمويل الذاتي [١].

وفي السنوات الأخيرة درجت وزارة المالية بجمهورية مصر العربية خلال إعدادها لموازنات الجامعات على إدراج تقديرات الموارد المالية الذاتية ضمن أبواب موازنات الجامعات المصرية [٢]، وذلك بغرض تقليل العجز المتزايد في موازنات الجامعات من ناحية، ودعم اتجاه تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات لمواجهة متطلباتها المتزايدة من ناحية أخرى، الأمر الذي يدل على اكتساب مفهوم تنمية الموارد المالية الذاتية أهمية كبرى بعد إدراجها في موازنات الجامعات المصرية، على الرغم من ان هذا التوجه الحكومي يشكل عبئاً على الادارات الجامعية.

وفي هذا الإطار يتناول هذا الفصل بشكل تفصيلي مبررات اضطلاع الجامعات بتنمية مواردها الذاتية، ومقومات نجاح تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات، والمجالات الرئيسية لسبل تنمية الموارد المالية الذاتية المتاحة، بالإضافة الى الإطار العام لتنمية تلك الموارد بالجامعات المصرية.

---

(١) محمد شمس الدين زين العابدين، **دور حملات التبرع والهبات والوحدات ذات الطابع الخاص كمصدرين للتمويل للجامعة**، مجلة البحث في التربية، العدد ٣، يناير ٢٠٠٢، ص١٢٣

(٢) وزارة المالية، **دليل تصنيف الموازنة العامة للدولة في جمهورية مصر العربية**، ٢٠١٦، ص ١١٨

٣-١ المبحث الأول: تنمية الموارد المالية الذاتية

٣-١-١ مبررات تنمية الموارد المالية الذاتية

تنبع أهمية تنمية الجامعة لمواردها الذاتية من قصور التمويل الحكومي الرسمي في تلبية متطلباتها ومن ثم عدم مقدرتها على مواجهة تحديات المنافسة الدولية والمحلية بالإضافة إلى بعض المبررات التي تكسب تنمية موارد الجامعات المالية أهمية كبيرة يمكن إبراز بعضها فيما يلي:

أ-يمكن للموارد الذاتية أن تدعم قدرة الجامعة على دخول مضمار المنافسة الدولية، وتعطيها الدفعة القوية اللازمة للإفادة من اقتصاد المعرفة والعولمة والشراكة الدولية:

حيث تعكس المفاهيم السابقة آثارا واضحة على التعليم العالي وتعتمد عليها الأنظمة الاقتصادية المتقدمة بشكل كبير، فقد أدى التوسع الكبير في الاقتصاد القائم على المعرفة إلى توسع مماثل في التعليم العالي، وبصورة موازية أدى التأثير العميق للعولمة إلى إعادة هيكلة لأنظمة التعليم التي شهدت تحولات كبيرة استجابة للتأثيرات المتعددة والتحديات التي تواجهها.

فمع متطلبات العولمة في أن تكون مؤسسات التعليم العالي أكثر ارتباطا مع الاقتصاد العالمي السريع والمتكامل والمتغير على نحو متزايد، اكتسبت بعض البرامج التعليمية مثل الرياضيات وتقنيات المعلومات والاتصالات أهمية متزايدة، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة في الاقتصاد العالمي الجديد التي أصبحت من أهم الطرق لتطوير نظام تعليم عالي سليم قادراً على اجتذاب طلاب وافدين من الدول الأخرى للدراسة بالجامعات المحلية وبالتالي المساهمة في تنمية الموارد المالية لهذه الجامعات، بالإضافة إلى الحاجة لدعم قدرة الجامعة على إعداد خريجين على مستوى علمي وأكاديمي ومهاري يحقق متطلبات أسواق العمل العالمية [١].

لذا فإن العولمة تفرض على الجامعات أن تضع نفسها في بيئة عالمية متغيرة منساقة إلى القدرة التنافسية في السوق العالمي، الأمر الذي يجعل ابتكار أنظمة تمويلية للجامعات أمرا حتميا، حيث إن توفير المزيد من التمويل يساعد الجامعة على أن تكون أكثر نشاطا وفعالية وقدرة على التماهي مع المتغيرات العالمية الجديدة ويجعلها أكثر قدرة على المنافسة الدولية، وهو ما يعود بالنفع على الجامعات التي تتمكن من استيفاء متطلبات العولمة وبالتالي تتاح لها الفرصة لأن تنال من ثمارها المتعددة.

---

(١) نبيه نديم العبيدي، **استراتيجية التمويل للجامعات المنتجة -جامعات المملكة العربية السعودية ومملكة البحرين أنموذجا**، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد ١٠ لسنة ٢٠١١، ص ١٩.

وعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من الشراكة الدولية كأحد أدوات العولمة من خلال تعاون الجامعات مع الشركات متعددة الجنسيات لبعض أعمال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

فعلى سبيل المثال كان للمنطقة العربية نصيب من هذه الشراكة تمثل في أن استثمرت بعض الشركات الدولية في المنطقة العربية خلال عام ٢٠١٢ ما قيمته ٨٨ مليار دولار، وفي هذا المضمار قامت هذه الشركات بدعم وتمويل البحث العلمي في عدد من الجامعات العربية باتجاه الاستثمار الاقتصادي للمعرفة وتطوير التكنولوجيا الصناعية، وترتب على هذا النوع من الشراكة خلق مصادر دخل جديدة لهذه الجامعات (١).

ب- تساعد زيادة الموارد المالية للجامعة على رفع كفاءة العملية التعليمية:

وذلك عن طريق التغلب على بعض المشاكل التي تؤثر على كفاءة العملية التعليمية، مثل عدم كفاية المباني الجامعية من مدرجات وقاعات درس، وتقادم وتهالك هذه المباني، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة كثافة الأقسام الدراسية، وتضخم أعداد الطلاب بالمحاضرات والتمارين العملية، وازدحام الجدول الدراسي وجداول الامتحانات، وهي كلها تحديات لها أثرها الضار على نجاح العملية التعليمية وهو ما يمكن الحد منه بشكل ملموس في حالة توافر موارد إضافية للجامعة تسهم في إقامة مباني تعليمية جديدة ،كما تساعد على صيانة المباني القديمة والتي لا تكفي مخصصات الموازنة الجامعية لصيانتها وتجديدها.

يضاف إلى ما سبق أن عدم توافر الأجهزة العلمية، والمعدات الحديثة، وعدم ملاءمة تجهيزات المعامل والمختبرات يؤدي إلى تقلص الفرص المتاحة أمام الطالب في التدريب والتأهيل وبالتالي عدم امتلاكه للمقومات التي تتناسب مع ظروف المنافسة في سوق العمل محليا ودولياً، بالإضافة إلى حاجة الجامعات الماسة إلى امتلاك وسائل التعليم الحديثة التي تعتمد على التقنيات العالية، وشبكات المعلومات والوسائل السمعية والبصرية، والتي يتطلب الحصول عليها تكاليف عالية لا تستطيع الميزانيات الحكومية المخصصة للتعليم توفيرها بسهولة، وهو ما يمكن الحصول عليها إذا تمكنت الجامعة من تنمية مواردها الذاتية، وعليه يمكن القول بأنه كلما زادت قدرة الجامعة على توفير المزيد من التمويل أمكنها التغلب على مشكلات توفير البنية الجامعية المناسبة وتوفير مستلزمات تسيير العملية التعليمية.

(١) جمال داوود سلمان ، **اقتصاد المعرفة**، دار اليازوري العلمية، عمان، ٢٠١٦، ص٣٠

ج- تعمل زيادة الموارد المالية علي تحسين مستوي الإعداد الأكاديمي لطلاب الجامعات:

وذلك من خلال توفير التمويل اللازم لدعم برامج ربط الإعداد الأكاديمي بمتطلبات سوق العمل والتي تتطلب مهارات خاصة، الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء بمستوي كفاءة الخريجين، وبالتالي المساهمة في التغلب على مشكلة بطالة خريجي الجامعات.

بالإضافة إلى إمكان توسيع الفرص التعليمية والتأكيد علي جودة الخدمات التعليمية بالجامعات ودعم الأنشطة الطلابية المختلفة والتي تؤهل الطالب نفسيا وبدنيا والتي يكون لها مردودا طويل الأجل على المجتمع بأسره [١].

د- يكتسب التمويل الذاتي أهمية كبيرة في رفع كفاءة البحث العلمي:

خاصة في ظل عدم كفاية التمويل الحكومي للأبحاث، حيث يساهم التمويل الإضافي في تحفيز الباحثين علي إجراء البحوث العلمية، وتوفير سبل نشر الأبحاث وتوزيعها محلياً، ودولياً وإنشاء مراكز أبحاث متخصصة داخل الجامعات وتدعيم المراكز القائمة والتوسع في إصدار المجلات العلمية المتخصصة وتوفير المعامل، والمواد، والمعدات الحديثة اللازمة لإجراء البحوث وتوفير المراجع من الكتب والدوريات العلمية المتخصصة والحديثة في جميع المجالات وإقامة الندوات والمؤتمرات العلمية [٢].

ويجدر بالذكر أن الجهود البحثية لها دور فعال في حل العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه عملية التنمية، حيث يمكن تطبيق النتائج عمليا لتعود بموارد مالية للجامعات مقابل استفادة الجهات المختلفة منها.

هـ-يدعم سعي الجامعة نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي مالياً قدرتها على تحقيق القدر الأكبر من الاستقلال المالي والإداري.

حيث تحتاج الجامعات إلى مزيد من الحرية في إدارة شئونها وتنظيماتها بما يمكنها من تأدية رسالتها كاملة، ولن يتأتى ذلك إلا بمزيد من الاستقلال للجامعة حتى تستطيع اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية دون التقيد باللوائح الحكومية المرتبطة دوما بالموارد المالية

(1) Zaski L. Kimberly, **Selling Lifelong Learning: Marketing Continuing Education Programs in Higher Education**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Journalism, University of Nevada, Reno, 2004, pp.4،6.

(٢) عبد الحميد بهجت فايد، **تسويق البحوث العلمية والتكنولوجية: المصدر المستقبلي لتمويل الجامعات**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣، يوليو ٢٠٠٠.

الحكومية، والتي قد تشكل عائقا أمام حرية اتخاذ القرار تجاه بعض الأمور التي تتعلق بتطوير أداء الجامعة.

ورغم أن قانون الجامعات قد كفل استقلال الجامعات إلا أن الواقع يشير إلى أنها لم يتحقق لها استقلال ذاتي كامل، فهو يتضمن مواداً تقيد حريتها في التصرف، وأوصت بعض الدراسات بأهمية تعديل قانون تنظيم الجامعات على نحو يحقق لها الاستقلال المطلوب [١]، وهو ما يصعب تحقيقه في ظل الاعتماد التام على الموازنة الحكومية في تمويل التعليم.

ومن هنا يصبح البحث عن مصادر للتمويل الذاتي للجامعات أمراً أساسيا نحو دعم التوجهات التي تطالب بالمزيد من الاستقلالية للجامعات، وإتاحة الفرصة لها للتصرف في شئونها بقدر أكبر من الحرِّية.

و- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس:

عضو هيئة التدريس يمثل أحد أهم محاور عملية تطوير التعليم، حيث يشكل الثروة الحقيقية في مؤسسات التعليم، وهو أمل البلاد في التنوير وحرية التفكير وانفتاح عقل المجتمع والتوجه نحو مستقبل أفضل يعتمد على المعرفة وقادر على إبداعها، ومن ثم فإن دعمه وتطوير قدراته لا يعود بالفائدة على العملية التعليمية فحسب بل يمتد أثره على المجتمع ككل.

ويعتبر التمويل الذاتي مقوم أساسي في تنمية هذه المهارات حيث يمكن من خلاله توفير البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ويسهم أيضا في توفير أحدث المراجع والكتب والدوريات اللازمة لأداء عضو هيئة التدريس لواجباته البحثية وتطوير مهاراته الذاتية، وتطوير المختبرات العلمية والزراعية والهندسية والطبية وغيرها، والتي تمكن عضو هيئة التدريس من إتمام تجاربه وأبحاثه العلمية بفاعلية [٢].

وكذلك تسهم الموارد المالية الذاتية في دعم المهمات العلمية الخارجية لأعضاء هيئة التدريس التي تؤدي بدورها إلى تنمية قدراتهم وإلمامهم بالتطورات العلمية الحديثة.

---

(١) جمال محمد أبو الوفا، **نحو نموذج جديد لإدارة وتنظيم وتمويل الجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة**، مرجع سابق، ص٢٥٣.

(٢) عادل عبد الفتاح سلامة، **الاستقلالية والمحاسبية: دراسة مقارنة في الجامعات الفرنسية، والإنجليزية، والأمريكية وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية**، مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد ٢١، ديسمبر ٢٠٠٠، ص١٥٣.

ز-تسهم تنمية الموارد المالية الذاتية في رفع كفاءة أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات

وذلك عن طريق توفير التمويل اللازم لعقد برامج تدريبية مستمرة للتنمية المهارية والإدارية والفنية لهم، وكذلك تسهم في توفير بيئة عمل صالحة لأعضاء الجهاز الإداري، حيث تعاني الكثير من الجامعات من تكدس مكاتب العاملين، وأدائهم للعمل تحت ضغوط نفسية وبيئية غير ملائمة تنعكس بالسلب على كفاءتهم الوظيفية، وهو ما يمكن تلافيه في حال توافر الموارد المالية اللازمة لتحسين بيئة العمل.

وكذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت له أثر كبير على تنمية أداء العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي، فيمكن للموارد الذاتية أن تسهم بشكل فعال في توفير التمويل اللازم لحوافز ومكافآت العاملين بالجهاز الإداري بالجامعات لتعويض ضعف المرتبات وتحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم تحقيق الفعالية الإدارية وتجويد الأداء.

بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين في الأنشطة الإنتاجية والخدمية التي تقوم بها الجامعة في سبيل تنمية مواردها الذاتية تثقل من خبرات هؤلاء العاملين مما ينعكس بالإيجاب بشكل عام على الجامعة ويمكنها من تحقيق مستويات الجودة التعليمية اللازمة.

٢-١-٣ مفهوم تنمية الموارد المالية الذاتية

إن قيام الجامعات بتوجيه القدر الأكبر من اهتماماتها نحو الجانب التعليمي في أنشطتها دون إعطاء الاهتمام في نفس الوقت إلى الإنتاج في البيئة المجتمعية المحيطة، يؤدي بها إلى عدم القدرة على مواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة في محيطها الإقليمي والدولي مما يخلق فجوة بين مؤهلات وقدرات خريجيها واحتياجات سوق العمل، بالإضافة إلى فجوة بين رسالتها في خدمة المجتمع وطاقاتها غير المستغلة مما يعطل جانباً أساسياً من مواردها الاقتصادية المعرفية المتاحة في تحقيق مصادر تمويلية إضافية ومتنوعة تسهم في تغطية القصور التمويلي للجامعة وتحقيقها عوائد استثمارية من ناحية، وتطوير وتنمية المشروعات الاقتصادية والتنمية الاجتماعية كجزء أساسي من رسالتها الجامعية من ناحية أخرى.

ويمكن القول بأن التقسيم الكلاسيكي لوظائف الجامعة الثلاث: البحث والتدريس وخدمة المجتمع لا يعطي لإحداها أفضلية على غيرها، بل ينبغي أن يتساوى الاهتمام بها، وما تشهده

هذه المؤسسة من تغليب لوظيفة التدريس على كلتا الوظيفتين هو نوع من الخلل في الوظائف قد لا يقتصر على الوظيفتين بل يمتد إلى وظيفة التدريس ذاتها [١].

وهكذا تطورت النظرة إلى الجامعة من كونها جامعة تقليدية تعني بالعملية التعليمية أو العملية التعليمية والبحثية فقط، إلى جامعة تعليمية وبحثية وإنتاجية أيضاً.

وتعتمد تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة بشكل أساسي على تقديم خدمات تعليمية للطلاب بمقابل، وكذلك تقديم خدمات تعليمية وغير تعليمية لأفراد المجتمع وقطاع الأعمال على حد سواء، كما تعتمد على وسائل أخرى مثل التبرعات والهبات وغيرها.

وفي إطار سعي الجامعات لتنويع مصادر التمويل اللازمة لتطوير العملية التعليمية، تبنت العديد من الجامعات استراتيجيات تمويلية بديلة نتيجة تنامي التحديات الاقتصادية التي سبق الإشارة إليها والتي فرضت تبني أدواراً حديثة للتعليم الجامعي لمواجهة هذه التحديات الاقتصادية وظهور مفاهيم تربوية حديثة تسير بشكل متوازي في سبيل تطوير الأداء الجامعي وربطه بالمجتمع من جهة، وتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات من جهة أخرى وكان عليها أن تتبنى بعض المفاهيم الحديثة مثل مفهوم الجامعة المنتجة.

ونظراً لأن توسيع دور الجامعة على النحو السابق يحظى بآراء مؤيدة وأخرى معارضة فإن من الضروري توضيح هذه المفاهيم الحديثة وتلك الآراء المختلفة وذلك على النحو التالي:

٣-١-٢-١ الجامعة المنتجة

يعتبر نموذج الجامعة المنتجة نموذجًا مرنًا يحقق التوازن بين الوظائف الثلاث للجامعة، فهو يعتبر الجامعة إلى جانب كونها مؤسسة تعليمية جزءًا لا يتجزأ من آليات السوق ومؤسسة لإنتاج وتسويق المعارف والبرامج والأبحاث المرتبطة بالسوق، وعقد صفقات الشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى.

ويمكن تعريف الجامعة المنتجة بأنها "الجامعة التي تقوم ببعض الأنشطة التي تحقق من خلالها موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها بشرط ألا تتعارض هذه الأنشطة مع الوظائف الأساسية للجامعة ولا تؤثر عليها في تأدية هذه الوظائف" [١].

(١) رشدي طعيمة ومحمد بن سليمان البندري، **التعليم الجامعي بين الواقع ورؤى التطوير**، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤

وتعتمد الجامعة المنتجة على وجود علاقة متبادلة بين الجامعة وباقي مؤسسات المجتمع سواءً كانت حكومية او اهلية وذلك من خلال مساهمة هذه المؤسسات في تمويل الجامعة مقابل قيامها بتقديم الخدمات التعليمية المتعلقة بسوق العمل وكذلك الخدمات البحثية المرتبطة بحل المشكلات التي تواجه القطاعات المختلفة بالمجتمع بالإضافة الى تقديم الخدمات الانتاجية والخدمية والاستشارية، وبذلك يتحقق التكامل بين وظائف الجامعة الثلاث، التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع مع التأكيد على ان هذا الدور لا يعني النظر الى الجامعة على انها مؤسسة تعمل وفق مبدأ الربحية الذي يحكم المؤسسات الانتاجية، انما هي علاقة شراكة بين الجامعة والمجتمع.

ويتطلب التحول إلى نظام الجامعة المنتجة توافر بعض الشروط منها [٢]:

- إذابة الفروق بين وظائف الجامعة (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع)، والنظر إليها كمنظومة متكاملة تؤثر وتتأثر ببعضها حتى يمكن الانفتاح على المجتمع.
- إعادة النظر في عملية إعداد الطالب وتكوينه، بحيث تتكامل عملية الإعداد الشامل والمتخصص وذلك بتقديم معارف وتطبيقات ترتبط بمجموعة من التخصصات وبالتخصص الدقيق الذي اختاره الطالب.
- فتح قنوات شرعية للاتصال بالمجتمع وذلك للوقوف على مشكلات وقضايا المجتمع سواء المرتبطة بالعمليات الإنتاجية أو العمليات الخدمية.
- فتح باب القبول في الجامعة المنتجة لنوعيات مختلفة من الطلاب، بالإضافة إلى الطلاب العاديين، وذلك لتلقي دورات تدريبية أو تعليمية، وفقًا للاتفاقات المبرمة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- وجود مرونة وحرية في القوانين واللوائح المنظمة للعمل في كليات الجامعة المنتجة لكي تتلاءم مع ما يطرأ على المجتمع من تغيرات تستدعي التدخل من قبل الجامعة المنتجة.

هذا وتعتمد الجامعة المنتجة على مجموعة من الأسس أهمها، الأعداد المتكامل للطالب عقلياً وخلقياً واجتماعياً، والجمع بين الإعداد الشامل والتخصصي وربط التعليم بسوق العمل

(١) عبد الإله الخشاب ومجذاب بدر العناد، **التمويل الذاتي للتعليم العالي في الدول النامية**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ٢٠٠١، ص١٨١

(٢) فهمي الشربيني، **طرق جديدة لزيادة موارد الجامعات**، مجلة المعرفة، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، ديسمبر ٢٠٠٩

حيث يجمع إعداد الطالب بين اكتسابه للمعلومات المرتبطة بتخصصه وممارسته للعمل التطبيقي، وتحقيق الارتباط الوثيق بالمجتمع وتلبية احتياجاته من الخريجين كماً وكيفاً.

ولقد أخذ العديد من الجامعات بالدول المتقدمة بفلسفة الجامعة المنتجة فجامعة (ماساشوستس) بالولايات المتحدة الأمريكية، يوجد بها أكثر من ثلاثون مركزاً ومعهداً بحثياً معظمها يرتبط بالصناعة والإنتاج والعمل في عدة مجالات، وهناك أيضاً جامعة ماليزيا للتكنولوجيا، ولها دور كبير في إنشاء مساقات تعليمية تناسب التطور التكنولوجي، وتربط البحث العلمي بالتنمية، كما أنها تعقد اتفاقيات ثنائية مع المؤسسات الإنتاجية [١].

وهكذا يتضح من العرض السابق للجامعة المنتجة أن الجامعات لا يمكن أن تتبنى فلسفة تنمية الموارد المالية الذاتية دون أن تتبنى مفهوم الجامعة المنتجة كأحد الاتجاهات الرئيسية في هذا الشأن.

٣-١-٢-٢ الخدمات الجامعية بين الرفض والتأييد

أسفر توجه الجامعات نحو تبنى مفهوم الجامعة المنتجة وما صاحبه من تغيير في المفاهيم والأفكار السائدة عن رسالة وأهداف الجامعة عن ظهور أراء معارضة ومؤيدة لهذا التوجه ولكل منها مبرراته التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولا: الاتجاه المعارض للخدمات الجامعية

يرفض العديد من أعضاء هيئة التدريس وخبراء التربية التوجه نحو تقديم الخدمات الجامعية وتسويقها، ويرجع ذلك إلى متضمناته التجارية، وارتباط تطبيقاته بمؤسسات العمل الهادفة للربح، وهو بالتالي غير مقبول للتطبيق من الناحية الأخلاقية في مؤسسات التعليم الجامعي، كذلك يرى المعارضون لهذا الاتجاه أن مبادئ المنافسة التجارية، والاختيار الشخصي تتعارض مع الأهداف التعليمية، ومع مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية داخل المجتمع [٢].

كذلك فإن المعارضين لهذا التوجه يرون أن التعليم يعد صالحاً عاماً، فيرى "جوليا كونج" أن هناك تناقضاً بين اعتبارات السوق، والمبادئ المنظمة للخدمات العامة، ومن بينها التعليم الجامعي، فالصالح العام قد لا يكون عاماً بالضرورة، فما يستفيد منه الموردون قد لا يفيد

---

(١) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، **الحدائق والتجمعات التكنولوجية الماليزية**، www.abahe.co.uk

(2) Janet A. Harvey, and Hugh Busher, **Marketing schools and consumer choice**, international journal of educational management, vol.10, issue 4, 1996, p.26.

المستفيدين، وفي السوق التنافسية غالباً ما تأتى مصالح الموردين في المقام الأول، أما مصالح العملاء في مؤسسة خدمة عامة كالجامعة تأتى أولاً وتأتى مصلحة المؤسسة ثانياً، كما يستهدف السوق زيادة أرباح الموردين، بينما تستهدف المؤسسة العامة خدمة الجميع – كما يمكن قياس أداء مؤسسة تجارية بما حققته من أموال، بينما لا يمكن تقدير الخدمات الاجتماعية من منظور مالي أو كمي(١).

ويلاحظ دفاع " كونج" عن ضرورة تقديم التعليم كخدمة عامة، لتحقيق الصالح العام بدلاً من تحقيق الصالح الخاص، ويذكر " كونج " أنه قد تستفيد الجامعات من تقديم وتسويق الخدمات ولكن الطلاب قد لا يستفيدون بالضرورة، فتقديم الخدمات قد يدر أموالاً، ويزيد من دخل الجامعات، ولكنه قد يؤدى إلى انشغال الجامعات عن رسالتها الأساسية (٢).

ومما سبق نجد أن المعارضين يعللون ذلك بأنه لا يراعى كون التعليم استثماراً اقتصاديا وسياسيا في نفس الوقت، وأنه يؤثر على الثقافة، والديمقراطية وتكافؤ الفرص، وأنه يخدم الصالح الخاص وليس الصالح العام، ويؤدى إلى زيادة الفروق الاجتماعية، وهذه مسألة تمس جوهر الديمقراطية أيضا.

ثانيا: الاتجاه المؤيد للخدمات الجامعية.

يرى أنصار هذا الاتجاه أنه في إطار العولمة الاقتصادية تم تطبيق معايير اقتصادية علي أنظمة التعليم والجامعي علي الصعيد العالمي من أهمها (المنافسة، كفاءة الأداء، تعظيم العائد، تأكيد الربحية، ضمان الجودة، رقابة الجودة) وترتب علي ذلك انحسار بعض القيم التربوية، وإثارة الجدل حول أدوار التعليم الجامعي باعتباره أحد النظم المساعدة علي نقل التراث المجتمعي إلي الأجيال الجديدة لتطويرها من ناحية، وبين كونه مجرد وسيلة لإعداد وتخريج عاملين لشغل مواقع الإنتاج من ناحية آخري، وهذا يعني أن التعليم أصبح سلعة توظف لإنتاج سلعة أخري وهو ما يطلق عليه ظاهرة " تسليع التعليم " .

ويعتبر معيار الكفاءة والإنتاجية التعليمية من أكثر المعايير الاقتصادية التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة بسبب تزايد النظرة الاقتصادية للتعليم العالي وبروز الاهتمام

(1) Koung Julia, **marketization and privatization in education**, international journal of educational management, vol. 20, 2000, pp.88،90.

(2) Ibid, p.91.

بضرورة ترشيد الإنفاق على التعليم، فيقصد بالكفاءة التعليمية للتعليم الجامعي مدي قدرة نظام التعليم الجامعي على تحقيق الأهداف المنشودة، أما الإنتاجية التعليمية فتعني حساب المكسب والخسارة والامر الذي يتطلب معرفة حجم الأموال المستثمرة في التعليم والعائد المتوقع منها.

كما يرى أنصار هذا التوجه أن تقديم الخدمات مفهوم شامل يصلح للتطبيق في كافة المؤسسات سواء التي تهدف أو لا تهدف إلى الربح كمؤسسات التعليم الجامعي، كما يرون أيضا أن تبنِّي ممارسات السوق يعزز الكفاءة داخل المؤسسات التعليمية ويعزز مبادئ الديمقراطية وحرية الاختيار، حيث يؤدي الأخذ بهذا المفهوم إلى تنوع الخيارات المتاحة أمام العملاء كما أنه يخلق جوا من التنافس ويدفع المؤسسات الجامعية الحكومية إلى المزيد من العمل الجاد لتلبية مطالب السوق وإجراء التعديلات والتغييرات لمواجهة المنافسة، ومواجهة تقليص مساهمة الحكومة في الإنفاق على التعليم الجامعي [١].

ويرى أنصار هذا الاتجاه أن التعليم الجامعي وثيق الصلة ببيئة السوق وذلك في نواحي عديدة يتمثل بعضها فيما يلي: –

- أن المؤسسات الجامعية هي المسئولة عن إنتاج الخدمات التعليمية والاستشارية والتدريبية وغيرها من الخدمات وتسويقها لدى عملائها الذين يمثلون السوق المستهدف من هذه الخدمات [٢].
- سعي المؤسسات الجامعية إلى اجتذاب المنح ذات القيمة، حيث يقع هذا النشاط إلى حد بعيد في نطاق اتفاقات السوق [٣].
- سعي المؤسسات الجامعية نحو كسب الثقة والاستحسان والدعم من المجتمع ومؤسساته المختلفة، الأمر الذي يكون له أثره على البيئة والعلاقات الاجتماعية والثقافية [٤].

(1) McGrath John M., **Attitudes About Marketing in Higher Education: An Exploratory Study**, Journal of Marketing For Higher Education, Volume 12, Issue 1 January, 2002 , p.8.

(2) Dirks L. Arthur, **Higher education in marketing theory**, Topor consulting group international, http//www.marketinged.com, 2001, p.1.

3) Ibid, p.2.

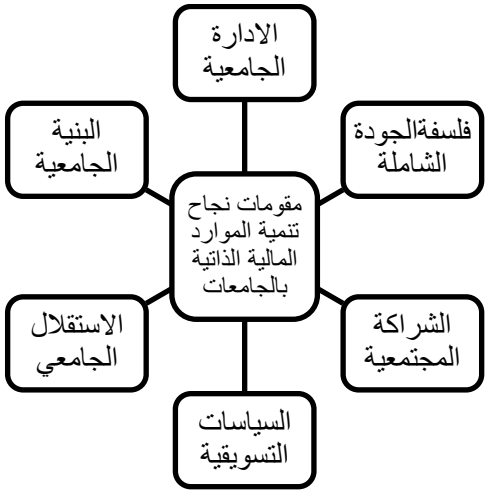
(4) Maringe Felix**, University Marketing: Perceptions, Practices and Prospects in the Less Developed World**, Journal of Marketing For Higher Education, Volume 15, Issue 2 April 2006 , p. 130.

٣-١-٣ مقومات نجاح تنمية الموارد المالية الذاتية

لا يمكن للجامعة أن تحقق مساعيها نحو تنمية مواردها الذاتية بشكل عشوائي حيث يتطلب الأمر من الجامعة أن تراعي الاتجاهات الإدارية والتربوية الحديثة في المجتمع الجامعي الدولي، فهذه الاتجاهات تسهم بشكل فعال في تطوير التعليم الجامعي والارتقاء به وصولا إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومنها زيادة مواردها المالية، وعليه يمكن القول بأن الجامعات التي تقطع شوطاً أكبر نحو توفير هذه المقومات هي الأوفر حظاً في تنمية مواردها الذاتية.

وعلى الرغم من تنوع مقومات نجاح تنمية الموارد المالية الذاتية إلا انه من الممكن إجمال أكثرها أهمية وأبرزها تأثيراً كما هو موضح بالشكل رقم (٣-١)

شكل رقم (٣-١)
مقومات تنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات



وقد يكون من المناسب تناول هذه المقومات بمزيد من التفصيل نظرا لأهميتها كالتالي:

٣-١-٣-١ الإدارة الجامعية

تعد الإدارة الجامعية من اهم العناصر الفعالة في تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة، فلكي تنجح الجامعة في أداء رسالتها كاملة ينبغي أن تتم إدارة الجامعة في إطار ومناخ تتوافر فيه علاقة إنسانية سليمة مزودة بأحدث الإدارات والأساليب الإدارية التي تزيد من فعالية الإدارة وكفايتها [١]، فتعتمد قدرة الجامعة في توفير المزيد من الموارد المالية على وجود الإدارة الجامعية

(١) رياض ستراك، **دراسات في الإدارة التربوية**، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٤، ص٤١٧

الرشيدة التي تعتمد على قوة بشرية مؤهلة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد المخصصة للجامعة' [١] وإدارة أصول الجامعة بشكل يمكنها من تحقيق موارد مالية مناسبة.

وتعتمد الإدارة الجامعية على أحد نمطين، فإما أن تكون مركزية تعتمد كلية أو بدرجة كبيرة على التمويل الحكومي المقيد، أو تكون لا مركزية حيث تكون مستقلة عن الحكومة في إدارة شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية ولها مطلق الحرية في التعامل مع التمويل الوارد لها من الحكومة أو غيرها، والتمويل الذاتي يحتاج إلى إدارة جامعية تعتمد بشكل أساسي على النمط اللامركزي في إدارة مواردها المختلفة.

كما تتميز إدارة الجامعات التي تعتنق مفهوم التمويل الذاتي القائم على فكرة تسويق الخدمات الجامعية بأنها مرنة وتتصف بالديمقراطية في الإدارة، كما ان الأجهزة الإدارية في الجامعة يجب ان تكون مقتنعة تماما بضرورة توافر الجودة المرتفعة فيما تقدمه من خدمات، [٢] ولتحقيق ذلك هناك حاجة ملحة للتدريب المستمر لقادة الجامعات وإدارتها العليا.

ومن الإجراءات التي تسهم في تحقيق هذه السمات، إتباع أساليب إدارية متطورة تتيح الفرصة لمعظم العاملين بالجامعة للمشاركة في إدارتها وتسيير شئونها مثل: الإدارة بالنظم، والتخلص من الأساليب البيروقراطية في الإدارة، والاستفادة من الأجهزة والتقنيات الحديثة، وتقليل المستويات الإدارية التي تعوق الاتصال الفعال وسرعة إنجاز العمل [٣].

ومن مظاهر فعالية الإدارة الجامعية، قدرتها على الحفاظ على الموارد المتاحة وعدم إهدارها بالإضافة إلى استخدامها الاستخدام الأمثل، وهو ما يمثل جوهر تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة، ومن ثم يتمثل التحدي الأساسي لإدارة الجامعات في قدرتها على ضمان توفير دخل إضافي، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال أساليب التمويل الذاتي المختلفة [٤].

---

(١) الهلالي الشربيني الهلالي، **اتجاهات حديثة في تمويل التعليم الجامعي**، المؤتمر القومي السنوي العاشر بعنوان "جامعة المستقبل في الوطن العربي"، ديسمبر ٢٠٠٣، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٣، ص١١.

(٢) محمد عبد اللاه وآخرون، **المدخل الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية**، من بحوث المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية، جامعة القاهرة، مارس، ص١٣.

(٣) فتحي درويش محمد عشيبة، **الجامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية**، من بحوث المؤتمر التربوي الثاني بعنوان خصخصة التعليم العالي والجامعي، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان، اكتوبر ٢٠٠٠.

()Peter W.A. **West ،Funding Universities – The Management Challenge**، Higher Education Management، Vol. 8، No. 1، March 1996، P. 128.

والفعالية الإدارية للجامعات تعني القدرة على استخدام المدخلات للوصول إلى الأهداف المرسومة، ويبرز من خلال هذا التعريف دور الإدارة الجامعية ليس فقط في قدرتها على توفير الموارد ولكن أيضا قدرتها على استغلال الموارد التي توافرت لديها للوصول إلى الأهداف التي خططت لها [١].

وقد أصبحت الإدارة الفعالة للتمويل الذاتي أمراً حتمياً لنجاح كافة المنظمات؛ ولذلك لم تعد الجامعات منفصلة عن مجتمعاتها المحلية والمساهمين في العملية التعليمية، فالإدارة التي تعمل في هذا السياق ينبغي عليها أن تكون مهتمة بتسويق خدماتها والعمل المتبادل مع المساهمين بشكل مستمر [٢].

ويمكن القول بأن تطوير الإدارة الجامعية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين يتطلب الاهتمام بعدة أمور من أهمها[٣]:

١-تحرير مؤسسات التعليم الجامعي والاتجاه نحو اللامركزية.
٢-إدخال نظام التمويل الذاتي في الجامعات من خلال المشروعات الإنتاجية والاستشارات وبرامج التدريب.

ومن هنا أصبح من الواضح أن الجامعات عليها أن تطور أنظمة إدارية أكثر فعالية للتمويل الذاتي وقادرة على تحقيق مهامها الرئيسة وتدعيمها في مواجهة التغيرات السريعة الحادثة في مواردها الأساسية.

فالإدارة المالية Financial Management تشير إلى الآليات المستخدمة لتحقيق الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة، [٤] كما أنها تعني عملية صنع القرارات المتعلقة بالتخطيط للحصول على الأموال واستخدامها بالطريقة التي تحقق أهداف الجامعة [٥]، ويقصد بها أيضا تلك الوظائف والمسئوليات الخاصة بالمديرين الماليين، وعلى الرغم من أن الوظائف

(١) أحمد محمد المصري، **صيانة الموارد: الجانب المهمل في الإدارة النامية**، مجلة الإدارة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد ٢٧، العدد الثاني، أكتوبر ١٩٩٤، ص٢٦.

(2) Lesley Anderson، et al، OP. Cit.، P. 1.

(٣) سعيد طه محمود والسيد محمد ناس، **قضايا في التعليم العالي والجامعي**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ٢٠٠٣، ص ٤١٣،٤١٤.

(4) Harold G. Thomas، Op. Cit.، P.1.

(٥) محمود صبح، **الإدارة المالية طويلة الأجل (٣) قرارات محورية لتعظيم ثروة المساهمين**، البيان للطباعة والنشر، القاهرة ، ٢٠٠٠، ص١٧.

المحددة على وجه الدقة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فإن بعض وظائف التمويل ومهامه تعد أساسية لجميع المنظمات [١].

وهكذا يمكن إيضاح أن هناك علاقة ما بين الفعالية الإدارية للجامعة وتحقيق التمويل الذاتي لها، فتهتم العديد من دول العالم بتنمية قدرات القيادات العليا بجامعاتها، فعلى سبيل المثال قامت وزارة التعليم بالصين بوضع خطة على مدار خمس سنوات لإرسال ١٠٠٠ من رؤساء الجامعات الحكومية ونوابهم إلى الولايات المتحدة وبريطانيا واستراليا وألمانيا لإجراء دورات تدريبية لهم من أجل فهم التعليم العالي المتطور في هذه الدول والتعرف على المزيد من الإصلاحات الإدارية، لدعم قدراتهم الإدارية على اتخاذ القرارات من شأنها تعزيز قدرات الجامعة التعليمية والتمويلية [٢].

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول إن الإدارة الجامعية، لكونها المحرك الأساسي لتخطيط جميع أنشطة الجامعة المختلفة وتنفيذه تمثل محددا أساسيا لقدرة الجامعة على تنمية مواردها الذاتية، **فكلما زادت الفعالية الإدارية للجامعة نجحت إلى حد كبير في تنمية مواردها الذاتية.**

٢-١-٣-٢ فلسفة الجودة الشاملة

إن الجامعات في سعيها الدائم نحو مواجهة التحديات التي تقابلها وللحاق بالركب الدولي ولتنمية مواردها المادية أصبح لزاما عليها تبنى فلسفة الجودة الشاملة التي تعد من الاتجاهات الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة شاملة تتضمن مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعد في تحسين جودة خدماتها بشكل مستمر.

ويعد مفهوم الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم تنوعا في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية، لذا فقد تعددت تعريفاتها ولكن يمكن الإشارة إليها بأنها " أسلوب لتطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا وفرق العمل والأفراد [٣].

---

(١) فرد ويستون ويوجين برجام، **التمويل الإداري**، تعريب عدنان داغستاني، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٩٩٣، ص٢٥.

(٢) أخبار الجامعات الصينية، **تطوير التعليم الجامعي بالصين**، مجلة الراصد الدولي، وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية العدد ٢٥، يناير ٢٠١٣، ص ٨٧

(٣) احمد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، فرع بنها، ١١:١٢ مايو، ١٩٩٧، ٣٦٧

ويمكن تصور الجودة الشاملة كمنهج عمل يستهدف إحداث تطوير شامل ودائم اعتمادا على جهد جماعي، أي أنها منهج يشمل كافة مجالات النشاط عبر الكلية أو الجامعة تقع مسئوليته على الجميع بداية من القيادة العليا ومرورا بالأقسام العلمية والإدارات وانتهاء بأحدث الأفراد في النظام الأكاديمي والإداري، وهكذا يمتد ليشمل كافة مراحل التعليم الجامعي منذ قبول الطلاب مرورا بعمليات التعليم والتدريب حتى مرحلة الانخراط في العمل، وكذلك يشمل كافة الخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعة على تنوعها.

وترتكز إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية عصرية على عدة مفاهيم إدارية حديثة تعتمد على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء واستمرار التحسين والتطوير.

وترتبط تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات ارتباطاً وثيقاً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فالعلاقة بين الجودة وزيادة الموارد المالية علاقة مباشرة، حيث يلجأ العديد من المؤسسات الجامعية إلى تبنى فلسفة الجودة الشاملة لتحسين إنتاجها وتحسين نوعية خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة فضلا عن تجويد خدماتها التعليمية والمجتمعية، وهي كلها عوامل لها أكبر الأثر على تنمية الموارد المالية الذاتية لهذه المؤسسات.

ولقد أحرزت هذه المؤسسات نجاحات كبيرة نتيجة تطبيق هذا المفهوم وبصفة خاصة في دول مثل اليابان والولايات المتحدة وغيرها، وقد كانت تلك النجاحات سببا في أن تصبح الجودة الشاملة أسلوبا إداريا ذو أهمية كبيرة، وتنبع هذه الأهمية من الاعتبارات التالية [١]:

- ضعف التمويل الجامعي.
- ارتفاع تكلفة التعليم الجامعي بشكل مطرد.
- انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي بسبب ارتفاع تكاليف التعليم مع انخفاض الأجور المتوقعة، أي أن التدفقات النقدية الخارجة لتغطية نفقات التعليم أكبر من القيمة المتوقعة الإجمالية للتدفقات النقدية الداخلة بعد التعليم.
- العجز التعليمي، أي أن الاستثمار في التعليم ليس له عائد لأن المخرجات التعليمية لا تلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المأمولة.

(١) الهلالي الشربيني الهلالي، **الجودة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التعليم العالي**، جامعة المنصورة، المنصورة، ٢٠١٠، ص١٥

- ارتفاع معدلات البطالة بين أوساط خريجي الجامعات، أو قيام قطاع عريض منهم بالعمل في مهن تختلف عن تخصصاتهم العلمية
- اتساع الفجوة بين التعليم والإنتاج، حيث تظهر الحاجة إلى بعض الوظائف والمهن التي لا يوفر التعليم الجامعي لها القدر الكافي من الخريجين أو العكس.

وبرغم التوسع الكمي في التعليم العالي في مصر خلال العقود الثلاثة الماضية إلا أن هذا التوسع ظل قاصرا عن استيعاب الأعداد المتزايدة الراغبة في الالتحاق به دون أن يواكب ذلك تحسناً في نوعية التعليم وجودته، ونتيجة لذلك وجهت انتقادات شديدة إلى مؤسسات التعليم الجامعي بسبب قصور فاعليتها وكفاءتها، ومن هنا أصبح لزاما على تلك المؤسسات تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة كي تتمكن من مواجهة تلك الانتقادات وتحقيق عدد من الانجازات من خلال تحقيق القواعد التالية(١):

- قاعدة التمويل الذاتي وتنويع مصادر الإيرادات
- قاعدة الابتكار والتجديد والاختراعات والبحوث الجديدة.
- قاعدة تطوير الفعالية التنظيمية للكلية والجامعة.
- قاعدة تطوير المركز التنافسي للجامعة والكلية.
- قاعدة تحقيق النتائج والأداء الجامعي.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة نظام إداري يهدف إلى تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات الجامعية من خلال جودة المدخلات وجودة العمليات حتى تنتهي بجودة المخرجات، **لذا فالمؤسسات الجامعية التي تسعى نحو تعظيم الإفادة من مواردها المادية والبشرية عليها أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومنها تنمية مواردها المالية كهدف أصيل يعتمد تحقيقه بشكل أساسي على جودة الخدمة المقدمة من الجامعة** (٢).

(١) الهلالي الشربيني الهلالي، المرجع السابق، ص٢٣
(٢) محمد على بركات على، **قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة**، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١، ص٦.

٣-١-٣-٣ الشراكة المجتمعية

توجه العديد من أنظمة التعليم الجامعي في دول العالم المتقدم نحو إقامة علاقات مع المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي ممثلا في قطاعات الأعمال والصناعة ومؤسسات المجتمع المختلفة بالإضافة إلى القطاع العائلي، الأمر الذي أدى إلى إحداث تطوير ملموس في أدوار وأنشطة هذه الجامعات نتيجة هذه الشراكة، فتعددت أوجه إفادة الجامعة من هذه الشراكة وحققت من خلالها أهدافا كثيرة يأتي على رأسها تعظيم الموارد المالية للجامعة، والجدير بالذكر أن الأخذ بهذا الاتجاه أصبح محل تأكيد اللوائح المنظمة للسياسة التعليمية الجامعية في بعض الدول طبقا لتوصيات هيئة اليونسكو.

وتعبر كل من الشراكة **Partnership** والتحالف **Alliance** عن مستويين للعلاقة بين التعليم الجامعي ومؤسسات المجتمع فكل منهما يعطى مدلولا وعمقا لهذه العلاقة، ويستخدم مصطلح "التحالف" لوصف واقع حال العلاقة التي توجه الجامعات الغربية الآن للارتباط بالمؤسسات الإنتاجية الصناعية منها والتجارية، بينما يكون مصطلح "الشراكة" مناسبا لوصف علاقة الجامعات بالمؤسسات الخدمية [١].

ويمكن إبراز أهم العوامل التي تؤكد ضرورة التعاون بين المؤسسات الجامعية وقطاع الأعمال وقطاع الصناعة ومؤسسات المجتمع فيما يلي:

١. تدني توظيف مخرجات القطاع التعليمي في مؤسسات العمل والإنتاج، وذلك لضعف كفاءة الخريجين خاصة في الجوانب التطبيقية العملية، الأمر الذي يفرض على مؤسسات العمل والإنتاج والجامعات إعادة تأهيل هذه المخرجات وتدريبها سواء كان ذلك تدريبا طلابيا أثناء الدراسة، أو تدريبا مستمرا تقوم به المؤسسات الإنتاجية لرفع الكفاءة الإنتاجية لها [٢].
٢. تمويل التعليم وتوطين التقنية، حيث يمثلان الاحتياج المتبادل والمنفعة المشتركة بين القطاعين، فتمثل مشكلة تزايد الإنفاق التعليمي وارتفاع تكلفة التعليم أحد المعوقات الكبرى لمستقبل التنمية التعليمية الأمر الذي يتطلب شراكة القطاع الخاص في تمويل

(١) أحمد السيد كردى، **إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة بنها**، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال -كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١١، ص٢٨

(٢) شبل بدران، كمال نجيب، **التعليم الجامعي وتحديات المستقبل**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص١٣.

وإدارة إنتاج الخدمات الجامعية بشتى صورها [١].

٣. انفتاح الدراسة الجامعية أمام كل من الطلاب الجدد، وكذلك كبار السن من المهنيين الذين يريدون تطوير مهاراتهم، أو من يسعون لإعادة التدريب على أعمال جديدة، الأمر الذي يستلزم ضرورة أن تعيد الجامعات النظر فيما تقدمه من برامج ومقررات لتصبح أكثر ارتباطاً باحتياجات سوق العمل [٢].

٤. بروز أهمية اقتصاديات المعرفة، فقد احتلت المعرفة المرتبة الأهم من بين عوامل النمو الاقتصادي، والقدرة على استخدام وتوظيف هذه المعرفة تحتاج إلى الربط المتواصل بين كل هذه العوامل وغيرها دفع مؤسسات التعليم الجامعي إلى تهيئة نفسها لزيادة قدرتها على إقامة هذه الشراكات من أجل تفعيل دورها في خدمة المجتمع من جهة ومن أجل تنمية مواردها الذاتية نتيجة هذه الشراكة من جهة أخرى [٣].

وتعد فاعلية الجامعة في عقد هذه الشراكات والاستفادة منها من مقومات نجاحها في تنمية مواردها الذاتية، وهناك صوراً عديدة للتعاون بين الجامعة والقطاعات المختلفة في مجالات الاستشارات، والتدريب، واحتضان الأعمال من خلال الحاضنات التكنولوجية، وتقديم مختلف الخدمات القانونية والاجتماعية والفنية والطبية لهذه القطاعات بشكل يجعل الجامعة فاعلاً رئيسياً في الاقتصاد الوطني، والجدير بالذكر أن الصور المختلفة لهذه الشراكة سوف يتم تناولها بالتفصيل لاحقاً بهذا الفصل.

ومما سبق نخلص الى **أن الجامعة التي تعمل بمعزل عن التواصل المجتمعي لن تكون قادرة على تنمية مواردها الذاتية مما يجعل هذه الشراكة من أبرز مقومات نجاح تنمية الموارد المالية الجامعية.**

---

(١) عبد الرحمن بن أحمد صائغ ومصطفى محمد متولي، **واقع العلاقة بين قطاع التعليم العالي والعام والقطاع الخاص بالدول الأعضاء في مكتب التربية العربي الدولي**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض،٢٠٠٥، ص٤٢.

(2) Phillips Conncetta Tina, **A Descriptive Analysis of Marketing in Continuing Higher Education**, A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, Faculty of the school of Human Service Profession, Widener University, 2003, p.3.

(٣) يوسف سيد محمود، **أزمة الجامعات العربية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص١٩٤، ١٩٥.

٣-١-٣-٤ السياسات التسويقية

يعد تبني الجامعة لسياسات تسويقية فعالة من المقومات الرئيسية لنجاحها في تنمية مواردها الذاتية، فبدون هذه السياسات وتطبيقها بنجاح لن تتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها كاملة.

منذ عدة عقود لم يكن الربط بين مؤسسات التعليم الجامعي ومؤسسات الأعمال مقبولاً بين التربويين باعتبار أن مؤسسات التعليم الجامعي هي في الأساس مؤسسات خدمية غير هادفة للربح تعتمد في تمويلها على الدعم الحكومي والمنح والهبات التي تقدم إليها وتهدف في المقام الأول إلى تقديم المعرفة والمهارات التي تحسن من فرص الحياة وفرص العمل لخريجيها، في حين أن مؤسسات الأعمال هي مؤسسات تهدف إلى تحقيق الربح ومن ثم ليس هناك أية سمات مشتركة بينهما، ولكن في الآونة الأخيرة واجهت المؤسسات الجامعية في دول العالم المتقدم العديد من التحديات تمثلت في انخفاض معدلات الالتحاق بها وانخفاض المنح والهبات التي تعتمد عليها في التمويل، في الوقت التي تزايدت فيه تكاليف التعليم والتغيرات في احتياجات العملاء من الطلاب وأولياء الأمور وفي التوقعات المجتمعية نحو هذه المؤسسات، هذا بالإضافة إلى تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية على اجتذاب الطلاب، وكل ذلك في ظل الضغوط المالية والتمويلية التي تواجهها المؤسسات الجامعية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في تشغيل هذه المؤسسات، وعدم قدرتها على الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع[١].

وقد دفعت هذه التحديات المؤسسات الجامعية إلى الأخذ بالمفاهيم والممارسات السائدة والمأخوذ بها في مؤسسات الأعمال ومن بينها التسويق، فبدأت هذه المؤسسات في الأخذ بمفهوم التسويق فيما تمارسه من أنشطة واستراتيجيات، فقد أدركت المؤسسات الجامعية أن هذا التوجه يساعد في تحسين قدراتها التنافسية ويرفع كفاءة الأداء بها، الأمر الذي ينعكس بدوره على قدرتها على جذب العملاء من جهة وعلى إيجاد مصادر جديدة للتمويل من جهة أخرى [٢].

وقد أصبح تسويق الخدمات الجامعية اتجاها عالميا يأخذ به العديد من الجامعات في دول العالم المتقدم، ومنها على سبيل المثال جامعة "يورك" في انجلترا، وجامعة "أتونت" في هولندا، حيث تقوم هذه الجامعات بتسويق خدماتها الجامعية من خلال تصميم استراتيجيات

(1) Ibid, p.5.

(2) Kotler Philip, Lee Nancy, **Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance**, Wharton School Publishing, 2006, p.10.

تسويقية وبرامج بحثية وتعليمية وتدريبية ومعلوماتية للاستجابة إلى حاجات العملاء من الأفراد والشركات والمصانع والهيئات الحكومية والخاصة، وبالفعل ساعدت تلك التعاقدات على التقليل من اعتماد تلك الجامعات على التمويل الحكومي، ورفع مستوي الأداء الجامعي فيما يرتبط بخدمة المجتمع (١).

ويمكن القول إن دور الجامعة لا يقتصر على تسويق السلع والخدمات، ولكن يجب أن يمتد ليشمل تسويق الأفكار الجديدة والقضايا التي تنعكس إيجابيا على عمليات التنمية على اختلاف أنواعها، وتنعكس في الوقت نفسه على الجامعة نفسها بحيث تساعد على بناء اتجاهات إيجابية نحو الجامعة لدى عملائها باعتبارها مؤسسة هادفة تعمل في مجال التنمية وتهدف إلى تحقيق الرفاهية للمجتمع.

كما يمكن إيجاز دواعي الأخذ بسياسات تسويقية بالجامعات فيما يلي (٢):

- الرغبة في تنمية الموارد الجامعية.
- التوجه نحو الخصخصة في التعليم الجامعي.
- الخدمات النابعة من الجامعة المنتجة.
- المنافسة بين الجامعات في تقديم الخدمات (٣).

وهكذا يمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة بين التسويق الجامعي وتنمية الموارد المالية الذاتية، فهو يعد أداة أصيلة ومهمة في تمويل الجامعة ذاتيا، فتنمية الموارد المالية الذاتية تعني قدرة الجامعة على جذب موارد مالية بديلة من خلال أفضل استثمار ممكن (٤)، وتبني سياسات تسويقية فعالة يعد الإطار الملائم لتحقيق ذلك، **وعلى ذلك يمكن اعتبار تبني الجامعة لسياسات تسويقية ونجاحها في تطبيق هذه السياسات بشكل فعال يعد من المقومات الرئيسية لقدرة الجامعة على تنمية مواردها المالية ذاتيا.**

---

(١) عبد الناصر محمد رشاد، **أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلاله، دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة،٢٠٠٤، ص١٠٢.

(٢) صابر صبحي محمد عبد ربه، **التمويل الذاتي للتعليم الجامعي**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص٦٥

(٣) سماح زكريا محمد، **تصور مستقبلي لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة لخدمة المجتمع**، مرجع سابق ص١٢٢

(٤) صابر صبحي محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص٦٩

٣-١-٣-٥ الاستقلال الجامعي

تنقل الحكومات في جميع أنحاء العالم المزيد من المسؤوليات إلى الجامعات اعترافاً بأهميتها الاقتصادية والاجتماعية وتعقدها المتزايد، حيث تعمل على منحها المزيد من الاستقلالية لتتمتع هذه المؤسسات بالمرونة الضرورية للاستجابة للاحتياجات المتنوعة في ظل ظروف متغيرة وتنافسية [١].

ويعد مدى استقلال الإدارة الجامعية من المقومات الأساسية التي تمكن الجامعات من تنمية مواردها الذاتية بفعالية نظرا لأهمية توفير الحرية والاستقلالية للجامعة لتتمكن من إدارة مواردها ومصروفاتها المالية واتخاذ القرارات التي من شأنها تنمية مواردها الذاتية.

ولكن لكي يتضح مفهوم الاستقلال الجامعي بشكل أوضح يمكن إيجاز الصور المختلفة لهذا الاستقلال فيما يلي [٢]:

١- إتباع منهج اللامركزية الأكاديمية.
٢- استقلالية التمويل الجامعي.
٣- ربط كل جامعة بمجتمعها المحلي.
٤- اختيار الإدارة الجامعية بطريق الانتخاب أو بأسلوب يجمع بينها وبين الجدارة.
٥- تعزيز الحريات الأكاديمية.
٦- إرساء مبدأ المساءلة.

ويعد غياب كل عنصر من العناصر السابقة من أسباب تراجع منظومة التعليم العالي عن أداء رسالتها بنجاح والتواصل ذاته أياً كان شكله أو آليته لا يمكن تحقيقه دون إرساء مفهوم استقلال الجامعة.

ولكي تصبح الصورة أكثر وضوحا يستلزم الأمر التفرقة بين شقي الاستقلال الجامعي إلى (استقلال موضوعي واستقلال إجرائي) [٣]، فيشير الاستقلال الموضوعي إلى سلطة المؤسسات على تحديد سياسة أكاديمية وبحثية تتضمن ما تدرسه الجامعة وكيفية تدريسه ومن تقبلهم من الطلاب ومن تقوم بتعيينهم وترقيتهم في المناصب الأكاديمية وما تبحث فيه وما تنشره

---

(١) مراجعات لسياسات التعليم الوطنية، التعليم العالي في مصر، مرجع سابق، ص١٢٨
(٢) سليمان عبد المنعم، **التمويل محطة كل تطوير تعليمي**، الأهرام الرقمي،٢٠٠٩، http://www.ahramdigital.org.eg/articles.aspx?Serial=11875&eid=1270
(3)R Berdahl, **Academic Freedom, Autonomy and Accountability in British Universities**, Studies in Higher Education, Vol. 15,.1990

وما تمنحه من درجات علمية، أما الاستقلال الإجرائي فيشير إلى سلطة المؤسسات في المجالات غير الأكاديمية أساساً، مثل الادارة المالية وادارة تنمية مواردها الذاتية وأنظمة المشتريات وإبرام العقود وغيرها.

ومن هنا يظهر ارتباط الاستقلال الإجرائي بتنمية الموارد المالية الذاتية حيث يتضمن حرية المؤسسة في إدارة شئونها الإدارية وتوسيع نطاق الموارد المالية المتاحة لها بطريقة تضمن لها تحقيق أولوياتها [1].

ويمكن أن نخلص إلى القول بأن الاستقلال الموضوعي ضروري لحفظ النزاهة الأكاديمية، في حين أن الاستقلال الإجرائي يمكن الإدارة الجامعية من توفير السلطة اللازمة لها للاستجابة المؤسسية للاحتياجات والظروف المختلفة.

وبناءً على ما سبق يعد الاستقلال الإجرائي شرطاً أساسياً لتحقيق الاستقلال الموضوعي في النظم الجامعية، فعلى سبيل المثال عندما تحصل المؤسسات على التمويل على أساس تكاليفها السابقة (مرتبات العاملين في المقام الأول) بدلا من عدد حالات قيد الطلاب ينعدم دافعها إلى الاستجابة للتغيرات في رغبات الطلاب، بل ستستمر في نهج مدفوع بالعرض تجاه إنتاج الخريجين قد يتعارض مع ديناميكيات سوق عمل الخريجين، أما عندما تكون للمؤسسات سلطة تقديرية على تعبئة مواردها بما في ذلك العاملين فيها فإنها تتمتع بمزيد من المرونة في تكييف ما تعرضه من تعليم وفقاً للظروف المتغيرة، وعندما تتكر هذه السلطة التقديرية تتحجر المؤسسات ويضمر النظام.

٦-٣-١-٣ البنية الجامعية

يعد توافر البنية الجامعية الأساسية من المقومات الفاعلة لتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة، فبدون توافر هذه البنية أو قصورها لن تتمكن الجامعة من تحقيق طموحاتها المالية، وتشمل البنية الجامعية، الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس والأجهزة المعاونة، وتشمل كذلك البنية التحتية من أبنية وتجهيزات ومعامل ومختبرات وورش وغيرها.

وتلعب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس دوراً كبيرا في التمويل الذاتي، فالاهتمام بإعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتنمية قدراتهم يعد أمراً ملحاً لنجاح الجامعة التي تبغي تنمية مواردها المالية، لأن هذه التنمية تمثل إحدى مقومات تحقيق التمويل الذاتي للجامعات من

(1) Government of India (2005), Ministry of Human Resource Development**, Report of the Central Advisory Board of Education** (CABE) Committee on Autonomy of Higher Education Institutions (Kanti Biswas Report), Delhi, June 2005.

خلال استثمار مهاراتهم وخبراتهم في تقديم خدمات التدريب والاستشارات والقيام بالبحوث التعاقدية إلى غير ذلك من الأنشطة التي تدر دخلاً على الجامعة [١].

أما بالنسبة للجهاز الإداري فإن كفاءة الجهاز الإداري تعد عاملا مساعدا للجامعة على أداء وظيفتها فلا يمكن للجامعة أن تضطلع بمهمتها كاملةً دون كفاءة هذا الجهاز، حيث إن الإدارة الحديثة تتطلب سرعة وكفاءة انجاز الأعمال الإدارية والفنية وهو ما يجب أن يؤخذ في الاعتبار لنجاح مختلف الخدمات التي تقدمها الجامعة، أما البنية التحتية فتعد جزأً لا يتجزأ من القدرة الأساسية للجامعة لكي تستطيع توفير خدمات تعليمية متميزة ولتسهيل إجراء البحوث العلمية والتطبيقية.

وتشمل البنية التحتية المنشآت التعليمية والمكتبات والمعامل والمختبرات وتقنية المعلومات والطرق والمدن الجامعية وغيرها [٢] من التسهيلات التي تعتبر كفاءتها أساسية لنجاح العملية التعليمية من جهة ولتطوير قدرة الجامعة على تنمية مواردها الذاتية من جهة أخرى.

وعلى سبيل المثال فإن الجامعة التي تتبني سياسات من شأنها زيادة التمويل الذاتي في مجال التعليم مثل استقطاب الطلاب الوافدين أو تقديم برامج تعليمية متميزة بمقابل مادي ببعض الكليات الجامعية عليها ان توفر البنية الأساسية اللازمة لضمان نجاح تقديم هذه الخدمات مثل المبان الجامعية والمختبرات والمعامل المجهزة وغيرها، كما أن توافر بنية إضافية مثل مساكن للطلاب الوافدين وتقنيات الاتصالات حديثة لها أثر واضح على اتخاذ هؤلاء الطلاب قرار بتفضيل الالتحاق ببعض الجامعات عن بعضها الآخر.

كما أن توافر معامل حديثة ومختبرات هندسية وعلمية مجهزة بأحدث المعدات من العوامل الجاذبة للشركات والهيئات الحكومية والخاصة للاستفادة من خدمات الجامعة المختلفة.

وخلاصة **القول إن كفاءة البنية الجامعية تعد من المقومات البارزة لنجاح الجامعة في مساعيها لتنمية مواردها المالية.**

---

(١) سليمان عبد المنعم، مرجع سابق.

(2) universities Australia submission to the higher education base funding review,http://www.innovation.gov.au/HIGHEREDUCATION/POLICY/BASEFUNDINGREVIEW/Pages/default.aspx

٣-٢ المبحث الثاني: مجالات تنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات

تمهيد

تنتهج الجامعات العديد من الأساليب لتنمية مواردها الذاتية، والتي قد يكون من المناسب تصنيفها وفق المجالات الرئيسية التالية:

- **مجال العملية التعليمية** ويعد هذا المجال من أبرز سبل تنمية الموارد المالية الذاتية لارتباطه المباشر بالعملية التعليمية، فخلال العقود الماضية تطورت أساليب التمويل الجامعي الحكومي في العديد من دول العالم عبر مصدر أساسي هو الرسوم الدراسية، والذي صاحبه العديد من النظم التمويلية مثل الإقراض الطلابي والسندات التعليمية والكوبونات التعليمية، ثم ابتكرت أشكالاً جديدة للتمويل مثل التمويل عبر التعليم المفتوح والتعليم الموازي والتعليم النوعي والتعليم عن بعد والتعليم الافتراضي واستقطاب الطلاب الأجانب وفتح فروع جامعية بالخارج.
- **مجال البحث العلمي** ويعد البحث العلمي من الوظائف الاصيلة للجامعة حيث إن الابحاث العلمية عماد العمل الجامعي ويمكن للبحث العلمي التطبيقي أن يكون أحد مصادر التمويل للجامعات عن طريق اجراء البحوث في مختلف المجالات العلمية والهندسية الطبية والانسانية وغيرها لصالح المؤسسات المختلفة أو تسويق هذه الابحاث بعد اجرائها.
- **مجال خدمة المجتمع** ويشمل تقديم الجامعة خدماتها الى المجتمع مثل خدمات الاستشارات الجامعية والقانونية وغيرها وكذلك خدمات التدريب وخدمات الأبحاث التطبيقية والخدمات الطبية والرياضية والاجتماعية وكذلك بيع المنتجات الجامعية وتأجير أملاك الجامعة وغيرها.
- **مجال المشاركة الشعبية** ويشمل الأشكال الخيرية والتعاونية مثل المنح والتبرعات والهبات والزكاة والأوقاف.

وقد يكون من المناسب تناول مختلف هذه المجالات بشيء من التفصيل مع عرض بعض التجارب الدولية والعربية في هذا الشأن كما يلي:

٣-٢-١ مجال العملية التعليمية

يعد محور التعليم هو المصدر الرئيسي لتمويل التعليم الجامعي في العديد من دول العالم المتقدم، فتتعدد وتتنوع أشكال التمويل من خلال الطلاب حسب درجة الاعتماد على التمويل الحكومي في الدول المختلفة فهناك العديد من الدول التي تعتمد بشكل أساسي على فرض الرسوم الدراسية على الطلاب كأساس لتمويل هذه الجامعات، وهناك دولا أخرى تعتمد مبدأ المشاركة في التمويل بين الحكومة وبين الطلاب.

أما الدول التي تعتمد بشكل أساسي على التمويل الحكومي فقد أصبح لزاما على جامعاتها البحث عن مصادر أخرى لتنمية مواردها الذاتية وذلك من خلال محور التعليم بحيث يتحمل بعض الطلاب جزءاً من مصروفاتهم الدراسية من خلال ابتكار نظم تعليمية تمكن الجامعة من تقديم خدمات تعليمية مقابل مصروفات يدفعها الطلاب.

وقد يكون من المناسب التناول المفصل لصور الموارد التي تحصل عليها الجامعات العالمية من خلال العملية التعليمية على النحو التالي:

٣-٢-١-١ الرسوم الدراسية

وهي عبارة عن أجر يدفع مقابل التدريس والتكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالعملية التعليمية حيث يقوم جميع الطلاب بسدادها دفعة واحدة أو على أقساط باستثناء بعض الطلاب الذين يتم إعفاؤهم منها كمنحة من قبل المنظمات والحكومات أو الأحزاب [١].

وتعد الرسوم الدراسية التي تدفع من قبل مستهلكي الخدمة التعليمية من أبرز صيغ مشاركة التكلفة في التعليم [٢]، وقد دعم هذا التوجه البنك الدولي حينما أصدر تقريرًا بعنوان "أولويات واستراتيجيات من أجل التعليم" في يناير عام (١٩٩٥)، طرح فيه ضرورة أن يتحمل الطالب الرسوم الدراسية بالكامل في مرحلة التعليم العالي مع إمكانية الاستفادة من نظم الإقراض الطلابي والسماح ببعض المنح الدراسية للطلاب الفقراء والمتفوقين[٣]، وهو ما يتم تطبيقه بالفعل

(1) Bruce Johnston،Worldwide reforms in the financing and management of Higher Education، The UNISCO World Conference on Higher Education،1989،P37

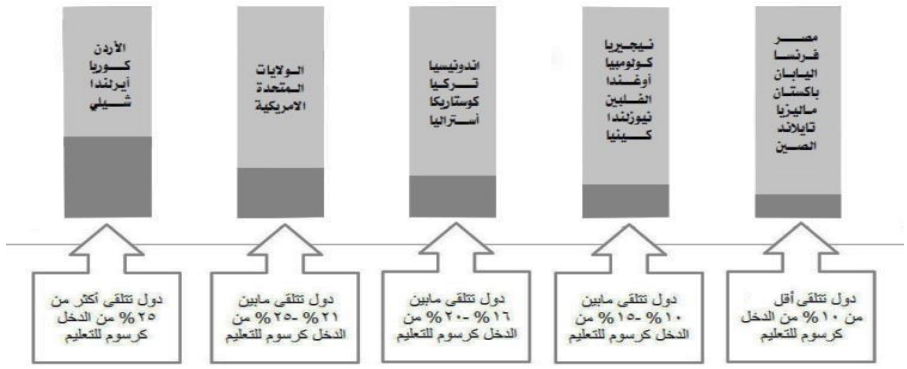
(٢) دينا علي حامد، **اتجاهات تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض التحولات المعاصرة**، مرجع سابق، ص٢٠٧

(٣) لينا زياد صبيح، **واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني ومشكلاته**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ٨:١٠ مايو ٢٠٠٥، ص١٢

في بعض الدول التي تعتمد جامعاتها على الرسوم الدراسية كمصدر أساسي للتمويل، وذلك بخلاف الدول التي لا تمثل الرسوم الدراسية بها نسبة تذكر كمصر.

قد يكون من المفيد إلقاء الضوء على رسوم التعليم التي تعتمد عليها بعض النظم الجامعية كنسبة من الدخل في تمويل تلك النظم، حيث نجد تباينا بين أنظمة تعليمية وأخرى من حيث تحديد تلك النسبة فيوضح الشكل رقم (٣-٢) مصروفات التعليم في ٢٢ دولة مختارة وذلك كنسبة من دخل جامعاتها.

شكل رقم (٣-٢)
مصروفات التعليم في (٢٢) دولة مختارة كنسبة من دخل جامعاتها



المصدر: تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، مراجعات لسياسات التعليم الوطنية ،٢٠١٠

ويتضح من الشكل تنوع نسبة مشاركة المصروفات الدراسية التي يدفعها الطلاب بين دولة وأخرى حيث تتراوح بين أقل من ١٠% في بعض الدول مثل مصر، حتى يتجاوز ٦٠% في دول أخرى مثل تشيلي [١].

الكوبونات التعليمية

تقوم الفكرة الأساسية لهذه الكوبونات على أساس أن كل أولياء الأمور محدودي الدخل يستطيعون الحصول على كوبونات بقيمة مالية معينة تعادل تكاليف تعليم أبنائهم في الجامعة الحكومية وتقوم الحكومة بتمويل هذه الكوبونات اما من خلال برامج خاصة بها، او تقديم اقراض لصندوق الخدمات الطلابية الذي يقوم بدوره بتوزيع هذه الكوبونات حسب برنامج محدد سلفا،

(١) ممدوح الصدفي ونشأت فضل ونجاح حسين، **تمويل التعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية بدائل مقترحة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد ١١١، سبتمبر ٢٠٠٠، ص٢٠٠

فتستخدم هذه الكوبونات في دفع مصروفات التعليم الجامعي الحكومي أو الخاص ويستخدم هذا النظام بشكل محدود في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ويعد هذا النوع احد أنواع التمويل الجامعي التي تهدف إلى تخفيف العبء عن موازنة الدولة وتقديم الدعم للطالب بشكل مباشر[١].

العقود الدراسية

وهذا الأسلوب عبارة عن عقد بين الجامعة وأولياء الأمور ويحدد خلاله آليات تعليم الطالب ماله وما عليه مقابل مصروفات يدفعها ولي الأمر، وهذا الأسلوب من الأساليب التي تساهم في زيادة الموارد الجامعية، ويحدد هذا الأسلوب ما تقوم به المؤسسات التعليمية تجاه الطالب من تعليم مقابل أجر محدد ومشروط في العقد المبرم بينهما وبين ولي أمر الطالب.

المزايدات التعليمية

وهي وسيلة لتحديد الكلفة في التعليم، حيث تدخل المؤسسات ذات الرسوم التعليمية المنخفضة في منافسة من أجل أن تستحوذ على اكبر نسبة من الطلاب، وتكون الغاية من وراء ذلك هي زيادة فاعلية الكلفة في توفير فرص التعليم العالي من خلال نشر مجالس تمويل الجامعات لدليل أسعار لمقاعد الطلبة في كل تخصص بناءً على متوسط كلفة التعليم، ثم تقوم الجامعات بالمزايدة على الطلبة المدعومين عند مستوى أسعار يساوي أو يقل عما هو وارد في الدليل، وتقوم كل جامعة بتقديم الخدمات التعليمية لعدد محدود من الطلبة عند سعر معين لكل تخصص ويمكن أن تقدم المؤسسات التعليمية الجامعية خدمات تعليمية للطلاب بحدود أسعار عن متوسط الكلفة من خلال دعم مجالي تمويل التعليم الجامعي من النفقات غير الجارية، وكذلك مساهمات القطاع الخاص، ويطبق هذا النموذج في المملكة المتحدة منذ عام ١٩٩١ خاصة في مجال التعليم التطبيقي[٢]، ويعد هذا النظام وسيلة هامة لتخفيف العبء على ميزانية الجامعة حيث يتم توفير موارد مالية من خلال تخفيض تكلفة الطالب من خلال مزايدة ومساهمة القطاع الخاص في دعم هذه المزايدات.

السندات التعليمية

حيث تلجأ بعض الدول إلى طرح سندات للتعليم يقوم بشرائها أولياء الأمور لصالح تعليم أبنائهم بالجامعات بحيث تسدد قيمتها على أقساط ميسرة ويتم تسديد كامل قيمتها إلى الجامعات،

(١) صابر صبحي محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص٨١
(٢) عبد الله زاهي الرشدان، **في اقتصاديات التعليم**، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠، ص١٥٢

وتعد هذه السندات مصدرا من مصادر الموارد المالية للجامعات، [١] كما تسهم في تخفيف العبء على الدولة وتحقق الشراكة بين أولياء الأمور والجامعة في تحمل تكاليف التعليم بالإضافة لكونها وسيلة للتمويل الجامعي المستمر المرتبط بالطلاب [٢].

٣-٢-١-٢ التعليم الممول ذاتيا

استحدثت الصيغ الخاصة بالتعليم الممول ذاتيا لحل العديد من المشكلات التعليمية ولتعطي الفرصة للطلاب في الداخل والخارج لإكمال مسارهم التعليمي، ومن أجل الاستثمار الأمثل للمنشآت التعليمية وللموارد البشرية المتاحة للجامعة، وتهدف هذه الصيغ التعليمية إلى تخفيف العبء عن كاهل موازنات الدولة، وبنفس الوقت تحقيق موارد مالية مناسبة للجامعات.

وتختلف صيغ التعليم الممول ذاتيا عن المصروفات الدراسية التقليدية في كون هذا النوع من التعليم يتم تمويله من الرسوم الدراسية التي يدفعها الملتحقون بالتعليم الجامعي دون أن يتم دعمه من موازنة الدولة إلا في حالات استثنائية ويمكن اعتبار التعليم الممول ذاتياً من المصادر الرئيسية للموارد المالية للجامعات، ويتضمن التعليم الممول ذاتيا العديد من الصور التي يمكن تناولها بالتفصيل كما يلي:

أ-التعليم عن بعد

يعد التعليم عن بعد أحد صيغ التعليم الحديثة التي تعتمد على فتح فرص التعليم للطلاب الذين لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تعليمي تقليدي، ويحقق التعليم عن بعد فائدة اجتماعية وبنفس الوقت يمكن اعتباره أحد السبل التمويلية للجامعة.

وهناك عدة تعريفات للتعليم عن بعد منها "انه نظام للتدريس والتعليم يكون فيه الدارسين بعيدين عن مدرسيهم لمعظم الفترة التي يدرسون فيها "، وهذا التعريف يفترض بأن الدارسين يعتمدون على أنفسهم في التعلم بشكل أكبر حيث تتم الدراسة عن طريق المراسلة أو الدراسة المستقلة [٣].

كما يمكن تعريفه [٤]بأنه "ذلك النوع من التعليم الذي يكون فيه المعلم بعيداً عن المتعلم، في المكان أو الزمان أو كليهما، ويستتبع ذلك اتخاذ وسائل اتصال متعددة من وسائل مسموعة

---

(١) محمد متولي غنيمة، **تمويل التعليم والبحث العلمي المعاصر- أساليب جديدة**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة،٢٠٠٢، ص٢٥٣

(٢) صابر صبحي محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص٨٣

(٣) توني دودز، **دليل إدارة التعليم عن بعد**، الدار العربية للموسوعات، بيروت،١٩٨٧، ص١٤

(٤) نجوى جمال الدين، **التعليم عن بعد-التجربة المصرية**، مجلة التربية والتعليم، العدد ١٥ مجلد ٥، مارس ١٩٩٩، ص٥١

أو مقروءة وغيرها من الوسائط للربط بين المعلم والمتعلم ونقل المادة التعليمية، وذلك بالإضافة إلى اللقاءات المباشرة".

وهكذا تتعدد التعريفات ولكن تبقى هناك بعض العناصر التي تشكل دعائم للتعليم عن بعد منها (١):

- الانفصال بين المعلم والطالب.
- حرية الطالب في اختيار نوع الدراسة ومتابعه عمليه التعليم.
- استخدام وسائط الاتصال المختلفة لنقل المادة العلمية إلى الطالب سواء كانت مطبوعة أو مسموعة أو مرئية.
- إمكانية عقد لقاءات دورية بين المعلم والطالب لتحقيق أغراض تعليمية واجتماعية (٢).

وهناك العديد من الأشكال التعليمية المرتبطة بالتعليم عن بعد، والتي تتعدد مصطلحاتها بعضها مرادف للتعليم عن بعد والبعض الآخر متداخل معه، ومن هذه الأشكال (٣):

التعليم بالمراسلة	Correspondence Education	التعليم غير المباشر	Indirect Education
التعليم الممتد	Extension Education	التعليم المستقل	Independent Education
الدراسة المنزلية	Home study	الدراسة بالبريد	Teaching by Post
التعليم على الهواء	Teaching By letter	التعليم الذاتي	Self-Study
التعلم عن بعد	Distance Education	الدراسة من الخارج	External Study
التعليم المفتوح	Open Education	التعليم الافتراضي	Virtual Education
التعليم الالكتروني	Electronic Education		

هذا وقد يكون من المناسب تناول بعض الأشكال التعليمية المرتبطة بالتعليم الممول ذاتيا بمزيد من التفصيل.

(١) صبري السيد عبد الرحمن فايد، **بعض مشكلات التعليم الجامعي المفتوح في مصر**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة،٢٠٠٨، ص ٢٨
(٢) نجوى جمال الدين، المرجع السابق، ص٥٣
(٣) صبري السيد عبد الرحمن فايد، المرجع السابق، ص ٢٣

ب-التعليم المفتوح

ويعد شكلاً من أشكال التعليم عن بعد، وهو نظام متفرد من التعليم له طرائقه الخاصة المتفق عليها بين المعلمين والمتعلمين، ويعتمد على التعليم الذاتي وعلى وسائط متنوعة في التعليم وله طرائقه الخاصة في التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة [١].

وقد أطلقت هذه التسمية لأن فرصة الدراسة بالتعليم المفتوح متاحة لكل فرد من أبناء المجتمع وفقا لمستواه العلمي بغير عوائق أو عقبات [٢] ، فكل شخص يستطيع الحصول على التعليم الجامعي المناسب باستيعاب المقررات الدراسية التي تحدد له، وتقدم إليه معدة اعدادا سليما عن طريق الإذاعة المرئية والسمعية والكتب والمراجع وغيرها من الوسائل التعليمية، ويتسم معدل الكلفة السنوية للدارس بالتعليم المفتوح بالانخفاض حيث لا يتعدى في الكثير من الأحيان ربع كلفة الدارس بالتعليم التقليدي، وقد تصل إلى النصف إذا ما اخذ في الاعتبار معدل التسرب في الجامعات المفتوحة، وهذا يعني أن تزايد عدد الطلاب يساهم في خفض تكلفة التعليم المفتوح[٣].

وقد اخذت مصر بنظام التعليم المفتوح استجابة للمتغيرات الأساسية التي طرأت على المجتمع المصري قبل أن يتوقف قبول طلاب جدد بهذا النوع من التعليم من قبل المجلس الأعلى للجامعات في مايو ٢٠١٦، ولا تزال تدور مناقشات حول تطوير هذا النوع من التعليم او ايجاد بدائل له حتى وقت اعداد هذه الدراسة [٤].

ج-الانتساب الموجه

يقوم التعليم بالانتساب الموجه على أسلوب مزدوج للقبول في الجامعات فيتم قبول الحاصلين على شهادة الثانوية العامة بالتمييز بين فئتين، طلبة الانتظام ويقبلون وفقاً للنظام المعتاد في حدود مجموع الدرجات المحدد للقبول ويدفعون رسوم دراسية قليلة حيث يفترض المجانية بالكامل لهؤلاء الطلاب [٥]، أما طلبة الانتساب الموجه فهم من لم يسمح لهم مجموع

(١) شادية عبد الحليم، **التعليم عن بعد وتطوير الأداء التعليمي: التعليم المفتوح نموذجاً**، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث بعنوان التعليم العالي في مصر خريطة الواقع واستشراف المستقبل، المجلد الأول، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، فبراير٢٠٠٥، ص ٨١٢

(٢) رئاسة الجمهورية المجالس القومية المتخصصة، المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي، الدورة الخامسة عشر، ١٩٨٨، ص٢٠٥

(٢) شادية عبد الحليم، المرجع السابق، ص٨٢

(٤) موقع المجلس الأعلى للجامعات

(٥) محيا زيتون، **التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق**، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت، ٢٠٠٥، ص ٣٥

درجاتهم في الثانوية العامة بالقبول وفقا للنظام المعتاد وهؤلاء تقل درجاتهم في حدود ٣% إلى ٥% عن نظرائهم، ويتميز الانتساب الموجه بقلة تكاليفه بالنسبة للطالب وفتح فرص التعليم الجامعي أمام أعداد كبيرة من الطلاب، وتتميز بأنها برسوم دراسية [١].

ويعد نظام الانتساب الموجه تطويراً جزئياً لنظام التعليم التقليدي حيث لا يتطلب الانتظام في الحضور كما إنه يوفر قدراً ملائماً من إسهام الطالب في تمويل العملية التعليمية، فضلا عن توفير طاقة استيعابية لنسبة ليست بقليلة من طلاب التعليم العالي [٢].

ويطبق هذا النظام بمصر في الكليات النظرية (التجارة – الآداب–الحقوق) وأية كليات أخرى يقررها المجلس الأعلى للجامعات.

د-برامج التعليم بلغة أجنبية

أصبح التدريس باللغة الأجنبية من عوامل الجذب للطلاب في مصر، ويعد ذلك استجابة للتغيرات التي ميزت عالم العمل والتي جعلت من اللغة الأجنبية شرطا أساسيا للالتحاق بالوظائف الأكثر أهمية والأعلى عائداً. كما كان للعولمة وريادة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال تقنية المعلومات والاتصالات سبباً في جعل اللغة الانجليزية هي لغة العمل العالمي والمؤسسات الدولية ولغة التواصل على مستوى العالم بكامله [٣]، لذلك فقد اتجهت سياسة التعليم الحكومي في بعض الدول إلى إقامة برامج دراسية داخل الجامعات الحكومية للتدريس باللغات الأجنبية مع تحميل الطالب مقابل هذه الخدمة. وانتشر هذا الاتجاه وازداد إلحاح الجامعات الحكومية المختلفة من أجل إقامة هذه البرامج التي أطلق عليها في مصر "أقسام اللغة الأجنبية"[٤].

وفي إطار التعليم بلغة أجنبية، تقوم بعض الكليات بفتح شعب للدراسة بلغة أجنبية بالكليات النظرية مقابل أن يدفع الطلبة تكلفة التعليم للحصول على هذه النوعية من التعليم وهو متاح بمصر في كليات الحقوق والتجارة والإعلام والاقتصاد والعلوم السياسية، وتعد برامج التعليم باللغة الأجنبية أحد الأساليب لتخفيف العبء على ميزانية الدولة، وبنفس الوقت توفير تمويل ذاتي للجامعات.

---

(١) إيهاب شوقي طنطاوي، **تطوير مصادر التعليم الجامعي في مصر**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨، ص١٣٨

(٢) أسماء عبد الستار، **التعليم المتميز بالجامعات الحكومية المصرية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩، ص١٢٣

(٣) محيا زيتون، مرجع سابق، ص ٣٣٥

(٤) أسماء عبد الستار، المرجع سابق، ص١٢٤

هـ-التعليم الموازي

وهو نوع من التعليم يتم بمقتضاه قبول عدد إضافي من الطلاب إلى الجامعة ممن لم يحالفهم الحظ في القبول بالدراسة نتيجة تدني معدلاتهم في الشهادة الثانوية، وذلك مقابل رسوم جامعية يدفعها الطلاب للجامعة تسهم في تمويل الجامعة [١].

ويهدف التعليم الموازي إلى خدمة الطالب في الالتحاق بالتعليم الجامعي حيث تتفق أسس القبول والبرامج والخطط مع التعليم الجامعي الأساسي غير انه مدفوع التكاليف في التعليم الموازي [٢]، ولتطبيق التعليم الموازي بنجاح فانه يتطلب العديد من الضوابط لضمان نجاحه

ورغم أن التعليم الموازي يساهم في تأمين فرص الالتحاق للطلاب الراغبين في التعليم الجامعي ومنعتهم الأسباب، بالإضافة إلى توفير موارد ذاتية مناسبة للجامعات الا انه غير مطبق في مصر وذلك بسبب الجدل المثار حوله بين الخبراء من أساتذة الجامعات والسياسيين والتربويين، لذا يكون من المناسب إجمال أراء المؤيدين والمعارضين لهذا النظام التعليمي فيما يلي [٣]:

أولاً مبررات مؤيدي التعليم الموازي

- يعمل هذا النظام على زيادة الطاقة الاستيعابية من الحاصلين على الثانوية العامة ويمكن للجامعات أن تستثمر إيراداته في تطوير منشآتها ومعاملها.
- طالما أن فارق المجموع سيكون بسيطاً لن يوجد حقد طبقي خاصة مع خضوعه لمكتب التنسيق حيث توفر الجامعات الحكومية إمكانيات أكثر من الجامعات الخاصة.
- يخفف العبء عن الموازنة الحكومية بحيث لا تضطر الجامعات كل عام إلى تقليص برامجها نظرا لقلة مواردها.
- إن التعليم الموازي هو النظام الأفضل لأنه سيمثل مصدرا هاما للتمويل الجامعي في ظل تدهور التمويل الحاد الذي أدى لضعف الإمكانات الجامعية، إذن فهو ضمان لجودة التعليم الجامعي، وأن ما يدفعه الطالب سيطور التعليم الحكومي (من معامل وأدوات وتجهيزات) لذا فالاستفادة للطرفين فضلا عن حسن أداء هيئة التدريس بالجامعات.

---

(١) صابر صبحي محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص٨٨.
(٢) أحمد حسين الصغير، **التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل**، دار عالم الكتب، الرياض، ٢٠٠٥، ص١٤٤.
(٣) أسماء عبد الستار، مرجع سابق، ١٢٨

ثانياً مبررات معارضي التعليم الموازي:

- التخلي عن مبدأ مجانية التعليم، وإثارة الحقد الطبقي في المجتمع لأنه يحمل مكاسب مادية وليست علمية وهو مخالف للدستور وفيه إهدار لمبدأ تكافؤ الفرص.
- تقوم فكرته على الإثراء المادي لأساتذة الجامعات.
- هناك الجامعات الخاصة والتعليم بمصروفات، إذن لابد أن تكون هناك برامج غير تقليدية يلتحق بها الطالب تتميز بها الجامعة ليدفع الطالب مقابل هذا التميز.

و-برامج التعليم المتميز (البرامج النوعية)

برامج التعليم النوعية، أو البرامج الجديدة أو برامج التعليم المتميز، تم استحداثها بمصر في الكليات العملية وذلك بهدف سد العجز في بعض التخصصات العلمية الحديثة التي لا يمكن توفيرها بسهولة في أنظمة التعليم العادية، كما أنها توفر تمويلا مناسبا للجامعات الحكومية، بالإضافة إلى أنها توفر دخلا إضافيا لأعضاء هيئة التدريس، فيرى أنصار هذا الاتجاه أنها تخفف العبء على موازنة الدولة، حيث يتحمل الطالب بهذه البرامج تكاليف تعليمه بنفسه.

وقد تم الإعلان عن تطبيق برامج التعليم المتميزة بمصر في جلسة المجلس الأعلى للجامعات رقم (٤٤٤) بتاريخ ٤-٧-٢٠٠٦ ومنذ عام (٢٠٠٨) تم اعتماد اسم (البرامج الجديدة) لهذه النوعية من التعليم وتتميز البرامج النوعية بعدة سمات هي [١]:

- الاعتماد على نظام الساعات المعتمدة كبديل عن نظام التعليم التقليدي.
- تكون الدراسة بالكامل باللغة الانجليزية.
- تخضع نظم التعليم في هذه البرامج لمرجعيات ومعايير أكاديمية عالمية وتعتمد على مناهج تعليمية لا تتوافر في نظم التعليم التقليدي مثل مجال هندسة التشييد، في كليات الهندسة أو مجال الصيدلة الإكلينيكية في كليات الصيدلة.
- يكون قبول الطلاب من خلال مكتب التنسيق، ولا تزيد نسبتهم عن ٢٠ % من طلبة كل فرقة
- تستخدم البرامج المتميزة الطرق الحديثة في التعليم(التعليم الذاتي – حل المشكلات-حلقات النقاش)
- تعتمد على معايير قياسية للبنية الأساسية فيراعى أن يكون ما يلي مناسبا ومطابقا لتلك المعايير ومنها:
  - مساحة المباني المستخدمة

(١) أسماء عبد الستار، مرجع سابق، ص ١٣٣

- قاعات المحاضرات والمعامل وقاعات الندوات وحلقات النقاش
- مكاتب أعضاء هيئة التدريس والتجهيزات

- يعتمد العديد من هذه البرامج على شراكات مع جامعات أجنبية.

ز-تعليم الوافدين

يعتمد العديد من الجامعات العالمية على الطلاب الوافدين من الدول الأخرى كأحد المصادر الرئيسية لتنمية مواردها الذاتية، وقد نجح العديد من الجامعات في هذا الاتجاه بشكل كبير، فتشير الدراسات إلى أن أعداد الطلاب الذين يدرسون خارج بلادهم ارتفع بشكل كبير على مستوى العالم من ٨٠٠ ألف طالب عام (١٩٧٥) إلى ٣.٧ مليون طالب عام (٢٠٠٩)[١]، وتعد الدول الأوربية من أكثر دول العالم استقطابا للطلاب الدارسين بالخارج فتبلغ نسبة الدارسين الأجانب في الدول الأوربية حوالي ٣٨% من إجمالي الوافدين بدول منظمة التعاون، مقابل ٢٣% بدول شمال أمريكا[٢].

وهناك العديد من دول العالم التي نجحت إلى حد كبير في جذب الطلاب الوافدين مثل استراليا التي تعتمد جامعاتها بشكل كبير على تعليم الوافدين، حيث تعد استراليا مقصدا للطلاب الراغبين في استكمال دراساتهم الجامعية بالخارج، حيث تسعى مؤسساتها التعليمية الى استقطاب الطلاب الأجانب، وتعتمد رسوم الدراسة في استراليا المسار المزدوج وهو فرض رسوم أعلى للطلاب الأجانب من الطلاب الوطنيين فتبلغ من ١٠٠ ألف إلى ١٣٥ ألف دولارا استراليا للأجانب مقابل ثمانية آلاف دولارا للطلاب الوطنيين [٣].

أما بالنسبة لبعض دول الجوار مثل تركيا فإن الطالب الوافد يقوم بدفع ثلاثة أضعاف ما يدفعه الطالب التركي وتختلف هذه الرسوم بين جامعة وأخرى وبين كلية وأخرى بنفس الجامعة، وعلى الرغم من أن المجلس الأعلى للتعليم في تركيا هو الذي يحدد قيمة هذه الرسوم في الجامعات والكليات إلا أن القرار يعود إلى مجلس الوزراء. [٤]

(1) OECD (2011), **How many students study abroad**?, in OECD Facebook 2011،2012:Economic, Environmental and Social Statistics, OECD Publishing, http://dx.doi.org/10.1787/factbook،2011،84،en

(2)Ibid.

(3)Larocque Norman, **Who should pay? Tuition fees and tertiary education financing in New Zealand**، Willington، Education forum، 2003،p3

(٤) يحيى أكوز، **تاريخ التعليم التركي حتى النهاية**، ألفا للطباعة والنشر، اسطنبول،٢٠٠١، ص٥٠

وفي الأردن تتراوح رسوم الساعة المعتمدة لمستوى البكالوريوس في الجامعات الحكومية ما يوازي (١٠-٢٥ دولارا أمريكيا)، بحسب التخصص للطلبة الأردنيين. أما الطلبة غير الأردنيين فتصل رسوم الساعة المعتمدة إلى ١٥٠ دولاراً أمريكياً لتخصص الطب البشري وتنخفض إلى ٦٠ دولار للكليات الإنسانية [١].

ويلاحظ أن الرسوم الدراسية للأجانب تميل نحو الارتفاع الدائم، ففي بريطانيا ارتفعت الرسوم الدراسية للأجانب بشكل كبير خاصة في مرحلة الدراسات العليا ووصلت إلى ٤٥٦٠ جنيها إسترلينيا) في العام في تخصص الآداب، وإلى ٦٠٥٠ جنيها إسترلينيا في العام في تخصص العلوم. وهذه الرسوم تتجه دائما نحو الزيادة [٢].

وتتسابق الجامعات العالمية في استقطاب الطلاب الوافدين فعلى سبيل المثال استطاعت جامعة "فاجينجين" الهولندية الدخول في شراكات مثمرة مع العديد من المؤسسات الأكاديمية في جميع أنحاء العالم؛ ترتب عليها أن تلك الجامعة بها الآن أكثر من أحد عشر ألف طالب وطالبة من أكثر من ١٢٥ بلداً للدراسة فيها [٣].

ح-التعليم بالمراسلة

وتستخدم هذه الطريقة بنجاح في الدراسات التطبيقية العلمية، خاصة في الدراسات العليا وذلك بجانب نجاحها في الدراسات النظرية، فهي تفتح فرص التعليم لأعلى مستوياته لكل راغب فيه، فضلا عن أنها لا تحرم المجتمع من الاستفادة من القوة العاملة المؤهلة تأهيلا جامعيا في حالة الرغبة في مواصلة الدراسات العليا، وتعد الدراسة بالمراسلة إحدى صيغ تنمية الموارد المالية للجامعات المختلفة [٤].

---

(١) حسني علي خربوش، **استشراف تمويل التعليم الجامعي في الأردن، (المشاكل والحلول المقترحة)**، الجامعة الهاشمية، كلية الاقتصاد، ص٤٧٨

(٢) محمد منير مرسي، **الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه**، مرجع سابق، ص٢٣١

(٤) جون هيرهارت ومايك راولي، **توسيع المدن الجامعية: درس في التوسع العالمي الناجح لمؤسسات التعليم العالي**، تقرير مؤسسة كي بي ام جي، مجلة الراصد الدولي، يناير ٢٠١٣، ص٦٠

(٤) احمد إسماعيل حجي، **التعليم الجامعي المفتوح عن بعد**، مطبعة أبناء وهبة حسان، ٢٠٠٣، ص٢٨

ط-التعليم المسائي

ويهدف هذا النوع من التعليم إتاحة الفرصة أمام قطاعات كبيرة من الطلاب لا تسمح ظروفهم أو إمكاناتهم المادية بالالتحاق بالجامعة فلا يتم التقيد بشرط العمر، وتتم إتاحة الفرصة لغير القادرين على الدراسة الصباحية كالموظفين للالتحاق بهذا النوع من التعليم [١]

ويتميز التعليم المسائي بالاستخدام الأمثل للمنشآت الجامعية بالإضافة إلى كونه يعد أحد مصادر تنمية موارد الجامعة المالية [٢].

ي-فروع الجامعات بالخارج

في ظل تنامي الضغوط الخارجية والداخلية على مؤسسات التعليم العالي، فإن العديد من هذه المؤسسات تبحث عن الاستفادة من الفرص التعليمية خارج حدودها الوطنية، عن طريق فتح فروع لهذه المؤسسات في الخارج ففي ظل تسارع وتيرة العولمة، فإن العديد من الجامعات العالمية كثيراً ما تبحث عن الفرص التي تمكنها من توسيع نطاقها عبر مناطق جغرافية جديدة، وتهدف الجامعات من جراء ذلك إلى تنمية مواردها المالية ودعم شهرتها الدولية، كما أن بعض الجامعات تقوم بهذا الإجراء نتيجة الطلب المرتفع على خدماتها وخبراتها عبر العالم، بالإضافة الى الرغبة في توسيع خبرات الجامعة وقدرات البحث العلمي لديها [٣].

وتعد الجامعات بالعالم المتقدم أكثر رغبة في توسيع نطاقها الجغرافي عبر العالم، وذلك بسبب السياسات الحكومية التي تتطلب المزيد من التقشف، الأمر الذي جعل هذه الجامعات تعاني من انخفاض التمويل، الأمر الذي أدى بها في النهاية إلى في استقطاب العديد من الطلاب الدوليين من الخارج. وقد أجبرت التخفيضات في الموازنات والأزمة المالية العالمية هذه الجامعات على البحث عن بدائل لنماذج التعليم التقليدية [٤].

ومن هذه البدائل إنشاء فروع لتلك الجامعات بالخارج (Overseas Branch Campus)، إما وحدها أو بالاشتراك مع طرف آخر، إذ إن الهدف من إنشاء هذه الفروع يجتمع مع أهداف أخرى، مثل إرسال عدد من الطلاب المحليين إلى الخارج لتوسيع خبرتهم، ودعم البحوث العالمية وفرص الابتكار. وعند النظر إلى الفروع الجامعية بالخارج، فإنه يجب أن تنظر

---

(١) دينا محمد حامد، مرجع سابق، ص٢١٤

(٢) عبد اللطيف حسين فرج، **نظم التربية والتعليم في الوطن العربي ما قبل وبعد عولمة التعليم**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص٥٢٠

(٣) جون هيرهارت ومايك راولي، مرجع سابق، ص٦١

(٤) المرجع السابق، ص٦٢

الجامعة الأم إلى مستوى الحوكمة والإدارة، والعمليات المالية الأساسية، وجودة المناهج التعليمية ومحتواها.

ويمكن الإشارة إلى تجربة جامعة "نيوكاسل"، وهي مؤسسة بحثية عامة تقع في شمال شرقي إنجلترا، وواحدة من المؤسسات البحثية المتميزة في المملكة المتحدة، وتمتلك سجلاً حافلاً فيما يتعلق بجودة التدريس، ونتيجة لذلك فإن الجامعة كانت دائماً تجذب الطلاب الدوليين بنجاح، ولاسيما من شرق آسيا، ورغم أن جامعة "نيوكاسل" تواجه منافسة قوية لاستقطاب الطلاب الدوليين، إلا أنها كانت حريصة على نقل بعض برامجها الأكاديمية الرئيسة إلى شرق آسيا، وفي عام (٢٠٠٨)، دخلت الجامعة في شراكة مع عدد من المؤسسات التعليمية بتلك الدول لإنشاء عدد من البرامج الدراسية، وحسب بنود الاتفاقية بينهما، قدّمت هذه المؤسسات المرافق والبنية التحتية والإدارة، وقدّمت جامعة "نيوكاسل" الدعم الأكاديمي والتدريس والمحتوى للطلاب.(١)

كما يشار إلى أن تجربة جامعة " فاجينجين" الهولندية التي ترسل العديد من أعضاء هيئة التدريس في مجال العلوم التطبيقية إلى الخارج؛ للعمل مع المؤسسات الشريكة (Partner Organizations) في جميع أنحاء العالم. حيث يتم تشجيع الأكاديميين على الانخراط مع المؤسسات التعليمية الأخرى داخل أوروبا وخارجها، ومع أكثر من خمسين مؤسسة شريكة منتشرة في أكثر من ثلاثة وعشرين بلداً في آسيا وإفريقيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية وأمريكا الشمالية، وقد طورت تلك الجامعة نهجاً فعالاً لتعزيز الشراكات مع المؤسسات التعليمية الأخرى.

٣-٢-٢ مجال البحث العلمي

يعد البحث العلمي الركيزة الأساسية للدول لكي تحقق متطلبات التنمية، فالبحث العلمي مسئول عن الابتكار والاختراع وحل المشكلات، والجامعة مطالبة بالمساعدة في نقل التكنولوجيا وتسويق نتائج البحث العلمي إلى كل قطاعات الدولة ويكون هذا عن طريق تسويق هذه البحوث للقطاعات المختلفة المستفيدة منها حتى تتحقق الاستفادة من الأفكار والاختراعات والنتائج والأبحاث العلمية التي سيتوصل إليها البحث العلمي في الجامعات الحكومية، بحيث يتم توصيلها للمستفيدين، ويشكل العائد من تسويق نتائج هذه البحوث مصدرا مهماً من مصادر التمويل الذاتي.

(١) المرجع السابق، ص٦٢

٣-٢-٢-١ تجارب عالمية في استثمار البحث العلمي

قد يكون من المفيد الاشارة الى تجارب بعض الجامعات العالمية في استثمار نتائج البحث العلمي، ففي جامعة "ويسكونسن" بالولايات المتحدة الأمريكية توجد برامج جديدة للبحث العلمي تسعى إلى خدمة البيئة المحلية وتقدم طرقًا وأساليب جديدة في معالجة المشكلات البيئية، كما تقدم برامج لدرجات علمية جديدة تماما تتناسب وطبيعة التحولات المرتقبة في عالم الغد [١].

وظهرت صيغة الجامعة الاستثمارية في الولايات المتحدة الأمريكية في جامعة "ستانفورد"، وجامعة "نيويورك"، وجامعة "أريزونا"، وجامعة "تكساس"، وتقوم الجامعة الاستثمارية باستخدام الأبحاث التي يكون الدافع إليها وجود مشكلات معينة أو نقل نتائج البحوث العلمية من الجامعة إلى قطاعات الإنتاج، واشتراك جامعات أمريكا في نقل نتائج البحوث العلمية واستثمارها يؤدى إلى تغييرات عديدة في الجامعة بما في ذلك الأشكال التنظيمية وجوانب التمويل،[٢] ومن ذلك التعاقدات المباشرة التي تقوم بها المنظمات الصناعية الكبرى مع الجامعات الأمريكية لتنفيذ برامجها البحثية، ويقوم متخصصون فيها بحضور المؤتمرات العلمية وتتبع الدوريات للوصول إلى المتخصصين المناسبين والتعاقد معهم [٣].

وفى كندا تسهم مراكز التميز في توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الصناعية وهى عبارة عن مراكز بحثية موجودة داخل الجامعات بدأت في السبعينيات تسهم في تمويل بحوث ومراكز البحث العلمي من خلال الارتباط والتفاعل بين علماء الصناعة والجامعة، وقد صيغت هذه المراكز عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية بكندا بتمويل مجموعة من البرامج لتطوير العلاقة بين الجامعات والصناعة وتدعيمها، وهو ما يسمى بالأبحاث المشتركة بين الجامعة والصناعة، وتعتبر جامعة "أونتاريو" بكندا من أكثر الجامعات التي تبنت برامج مراكز التميز، حيث إن نصف الأبحاث الجامعية تمت في تلك الجامعة [٤].

وفى دول شرق آسيا تقوم الشركات والمنظمات بتبني مجموعة من الباحثين في الجامعات والمعاهد والإنفاق على أبحاثهم، خاصة إذا كانت متصلة بمجال نشاطهم، أو أن الباحث الذي

---

(١) ضياء الدين زاهر، **الدراسات العليا العربية- الواقع وسيناريوهات المستقبل**، مستقبل التربية العربية، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية المجلد الأول، العدد الأول، يناير ١٩٩٥، ص٢٩

(٢) ريموند سميلور، **الجامعة الاستثمارية، دور التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية في تسويق التكنولوجيا والتنمية الاقتصادية**، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، القاهرة، مركز مطبوعات اليونسكو، فبراير ١٩٩٣، ص٩

(٣) دينا محمد حامد، مرجع سابق، ص٢٣٠

(٤) محمد متولي غنيمة، مرجع سابق، ص٢٣٧

يقوم بالبحث يمكن أن ينضم إلى فريق البحث الخاص بهذه الشركات أو المنظمات [١].

٣-٢-٢-٢ البحث العلمي في الدول النامية

اما بالنسبة للدول النامية فالأمر مختلف حيث إن هناك العديد من المشكلات المتعلقة بالبحث العلمي بجامعات هذه الدول ومن ثم تسويق البحوث العلمية باعتبارها أحد مصادر التمويل بتلك الجامعات [٢]، وعليه قد يكون من المفيد التعرف على جانب من المشكلات التي تواجه البحث العلمي بالدول النامية وتسويقه على النحو التالي [٣]:

أولا: مشكلات تواجه البحث العلمي

- تدني مستوى الإنفاق على البحث العلمي.
- نقص التجهيزات العلمية والتقنية.
- نقص الفنيين والمتخصصين في التقنيات الحديثة.
- غياب سياسات واضحة للبحث العلمي.

ثانيا: مشكلات تواجه تسويق البحث العلمي

- عدم وجود استراتيجية تسويقية لنتائج البحث العلمي
- ضعف البنية الصناعية بالدول النامية
- اعتماد معظم المؤسسات الصناعية على استيراد التكنولوجيا الجاهزة.
- احجام المؤسسات الصناعية عن تمويل البحوث العلمية التطبيقية

وعليه فإن المشكلات السابقة تضعف كثيراً من قدرة الجامعات بالدول النامية على الاستفادة من مخرجات البحث العلمي كأحد مصادر التمويل الذاتي بتلك الجامعات، ولمزيد من القاء الضوء على المعوقات التي تواجه البحث العلمي بالدول النامية فقد صنف عاصم الأعرجي أبرز المشاكل التي تجابه استخدام مناهج البحث العلمي في الدول النامية في الآتي [٤]:

---

(١) المرجع السابق، ص٢٤٠

(٢) حواس سلمان محمود ــ **واقع البحث العلمي في العالم العربي**، المجلة الثقافية، الجامعة الأردنية، عمان، العدد السادس والأربعون، ١٩٩٩م، ص٢١.

(٣) زيد بن محمد الرماني، **الاستثمار في التعليم العالي وإمكانية تسويق برامجه**، المؤتمر السنوي لجمعية الاقتصاد السعودية، جامعة الملك سعود، ص٧.

(٤) عاصم محمد الأعرجي، **الوجيز في مناهج البحث العلمي**، دار الفكر، عمان، ١٩٩٥، ص١٧٥

أ-نقص كميات ونوعيات المعلومات المطلوبة، بما يؤدي الى ارتكاب أخطاء في تشخيص المشكلة البحثية، وقد يؤدي ذلك بدوره الى أخطاء في المعالجات المقترحة التي قد يأتي بها البحث.

ب-النسب العالية من المعلومات المتقادمة، التي يمكن أن تقود الى تضليل الباحثين وبالتالي الحيلولة بينهم وبين حل المشكلات.

ج-نقص الإمكانات المادية والتقنية في الأجهزة الإدارية للدول النامية، الذي يعتبر معوقًا إضافيًا لعمليات البحث العلمي.

ومن ثم يمكن تلمس حالة البحث العلمي ومعوقاته من خلال المحاور التالية [١]:

١-**المعلومات:** حيث تتصف المعلومات في الغالب بعدم الدقة وبالقدم وبعدم توافر معلومات كافية لدى المؤسسات موضع البحث.

٢-**المنهج البحثي المتبع:** فلقد تميزت غالبية أبحاث الدول النامية بالبعد عن المنهج العلمي، فاعتمدت المنهج التقليدي الوصفي البعيد أحيانًا عن القواعد العلمية.

٣-**الباحثون:** حيث لا توجد محفزات مادية أو معنوية لتشجيع الباحث على إجراء البحث.

٤-**الإدارة:** إذ يواجه الباحث بعدم ثقة الإدارة بقيمة البحث العلمي واللجوء لوسائل تقليدية في حل المشكلات.

٥-**الناشرون:** ويتمثل ذلك في ضعف رغبة الناشرين في نشر الأبحاث العلمية لقلة مردودها المادي.

(١) زيد بن محمد الرماني، مرجع سابق، ص٩

٣-٢-٣ مجال خدمة المجتمع

تعد خدمة المجتمع من الوظائف الأصيلة للجامعات فهي تعد بمثابة الوظيفة الثالثة بعد التعليم والبحث العلمي، فيرى بعض الباحثين أن خدمة المجتمع هي تطبيق للمعرفة حيث أن المعرفة تكتسب وتنقل وتطبق، وفي علاقة هذا بأهداف الجامعة الثلاثة التقليدية يمكن القول بأن اكتساب المعرفة هو وظيفة البحث، ونقل المعرفة هو وظيفة التدريس، اما تطبيق المعرفة للقضاء على ما يواجه المجتمع من مشكلات، فهو وظيفة خدمة المجتمع [١].

ومن هذا المنطلق يمكن للجامعة من خلال خدمة المجتمع للجامعة تحقيق هدف مزدوج يتمثل في تقديم خدمات ذات فاعلية للمجتمع المحيط وفي نفس الوقت تحقيق موارد مالية اضافية من خلال تقديم هذه الخدمات، ويمكن من خلال هذا المطلب التعرف على بعض صور تنمية موارد الجامعات المالية من خلال تقديم الخدمات الجامعية على النحو التالي:

١-٢-٣-١ الاستشارات الجامعية

تعد الخدمات الاستشارية من الوظائف الأصيلة للجامعة في المجتمع، فالجامعات تضم صفوة العلماء والباحثين من مختلف التخصصات والذين يمكن الاستفادة من قدراتهم لخدمة قطاعات الأعمال والمؤسسات الإنتاجية المختلفة.

وتقديم المشورة من قبل الخبراء الجامعيين، يعد أحد الآليات الأساسية التي يمكن من خلالها تقديم، ونشر المعرفة والأفكار والمبتكرات الجديدة بالمجتمع، ومن ثم الإسهام في تحقيق النمو والازدهار الاقتصادي للدول [٢].

وتتنوع الخدمات الاستشارية فتتضمن تقديم الاستشارات والدعم لفرق البحث، وكذلك تقديم التسهيلات للمنظمات والشركات المختلفة، كما تتضمن الخدمات القانونية كالخدمات المرتبطة بإبرام العقود، والمساعدة في تقديم المشورة فيما يتعلق بأمور التسعير، والتكلفة، والترتيبات الرسمية اللازمة للاستفادة من تسهيلات الجامعة [٣]، ويمتد العمل الاستشاري لتقديم أحدث

---

(١) زيد بن محمد الرماني، **خدمة المجتمع ودور الجامعات**، بحث مقدم الى جامعة الامام محمد بن سعود،٢٠١٥، ص١

(2) University of Cambridge, **Cambridge for business partners**, Cambridge Enterprise, commercializing university science, consultancy services, available at http://www.enterprise.cam.ac.uk/consultancy.php, 2009.

(3) Ibid.

المعلومات والخبرات الفنية والإدارية لقطاعات الأعمال والإنتاج بصورة مستمرة [١]، ويكون كل ذلك في مقابل أجر ووفق صيغ محاسبية معينة من الجامعة [٢].

كما يمكن القول إن الاستشارات تعبر عن إدراك مغاير للعلاقة المباشرة بين المشروعات البحثية للجامعات وقطاع الأعمال، حيث تتجه مؤسسات المجتمع إلى تفعيل الإفادة من تعاونها مع الجامعات وفق محددات متعددة من شأنها تحقيق أهدافها وتطوير منتجاتها، ومن أهم هذه المحددات: الحجم، والإمكانات والمصادر المتاحة، والجودة، وعراقة الجامعة، والنمط المؤسسي، والموقع، والتنظيم [٣].

وقد ساد هذا الاتجاه في كثير من دول العالم من بينها بريطانيا والسويد واستراليا، وتم تأسيس مكاتب استشارية ومهنية في كل الجامعات وفقًا للقانون في مجالات الطب والهندسة والزراعة والعلوم والإدارة والمحاسبة، حيث يحتاج المجال الاستشاري إلى تنظيم العمل ووضع خطة لتقديم الاستشارات في المجالات المختلفة، هندسية وتقنية وزراعية وتربوية وغيرها، مما يتطلب توفر خبرات مهنية على مستوى عال من الأداء.

ويمكن القول أن نجاح هذه المكاتب الاستشارية يأتي من خلال مجموعة من المقومات من أهمها[٤]:

- تفهم هذه المكاتب لطبيعة المشروعات التي تنفذ داخل الدولة بصورة أفضل من سواها.
- استعانتها بملكات علمية متنوعة الاختصاص وتحمل أعلى المؤهلات العلمية وتراكم الخبرة لديها.
- أسعارها التنافسية حيث إنها لا تعتمد معيار الربح معيارًا وحيدًا.
- تمتع هذه المكاتب بثقة عالية من دوائر الدولة المختلفة.

ومما سبق يتضح **أن المجال الاستشاري يمثل استثماراً للطاقات البشرية والفكرية الممثلة في أعضاء هيئة التدريس، كما انه أحد المداخل التي تقدم من خلالها الجامعات خدمة للمجتمع مقابل موارد مالية تدعمها وتحسن من أدائها.**

(1) Human Sciences Research Council**, Government Incentivisation of Higher Education**،Industry Research Partnership in: An Audit of THRIP and the Innovation Fund, Human Sciences Research Council, 2004, p.28.

(٢) عبد الإله يوسف الخشاب، مجذاب بدر العناد، مرجع سابق، ص٤١
(٣) المرجع السابق، ص٤٢
(٤) المرجع السابق، ص٤٣

٣-٢-٣-٢ الحاضنات التكنولوجية

تعد الحاضنات التكنولوجية مدخلا أساسيا لتحقيق الشركة بين الجامعة والمجتمع، كما تعد خطوة هامة لبناء اقتصاد وطني قوي، فالجامعة مطالبة بمواكبة التقدم العلمي عن طريق البحث عن سبل إنشاء هذه الحاضنات في الجامعات [١].

والحاضنة التكنولوجية عبارة عن منظومة عمل متكاملة تتضمن مؤسسات بحثية وتطبيقية مثل الجامعات والمراكز البحثية، وتقوم بتوفير كل السبل لاستضافة مشروع وافد لفترة محدودة من عام إلى ثلاثة أعوام، لتنميته وتطويره من خلال توفير بيئة عمل صالحة متاحة وداعمة، وتهدف هذه الفلسفة إلى توفير آليات للمشروعات الصغيرة في بدايتها لتتحول إلى مشروعات تقوم بطرح أفكار جديدة وتقنيات جديدة. [٢]

وهناك عدة أشكال وأنواع للحاضنات ولكن بصفة عامة يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:[٣]

حاضنات عامة: وتخدم العديد من مشروعات الأعمال بدون تخصص محدد، غير أنها تركز على مجالات الابتكار في قطاع الأعمال الخاصة، وقد يجري تأسيس الحاضنات العامة لهذا الهدف أصلا أو يتم إنشاءها لخدمة قطاع محدد ثم تتحول إلى حاضنة عامة.

حاضنات محلية: وتهدف إلى استغلال موارد محلية معينة لتطوير مشروعات أعمال جديدة في قطاع محدد وبالتالي تصبح الحاضنة نواة للنمو المحلي.

حاضنات التنمية: وتهدف إلى إنشاء شركات مشروعات أعمال وشركات تنمية عن طريق تأسيس الفرق المناسبة للإدارة بحيث تكون قادرة على استغلال وتنمية فرص تجارية محددة، وتعد حاضنات التنمية أداة هامة لنمو المشروعات التجارية الصغيرة.

الحاضنات التكنولوجية: وتركز على تبني المشروعات القائمة على المبادرات التكنولوجية والاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البيئة الأساسية للجامعات من معامل وأجهزة وبحوث، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين كخبراء في مجالاتهم.

---

(١) أسامة محمود قرني، عزام عبد النبي احمد، **رؤية مقترحة لاستخدام الحاضن التكنولوجي كمدخل للشراكة بين الجامعة والمجتمع**، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول لجامعة بني سويف تحت عنوان التعليم العالي وسوق العمل، ١٠-١٢ مارس ٢٠١٢، ص١١

(٢) رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي، الدورة الثلاثون،٢٠٠٢/٢٠٠٣، ص١٩٦

(٣) سلسلة نحو مجتمع المعرفة، **حاضنات الأعمال**، معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الثالث، ١٤٢٦هـ، ص٢٥

ومن هنا يمكن تقسيم أهداف الحاضنات التكنولوجية كالتالي:[١]

أهداف خاصة بالجامعات: وتتمثل في إيجاد موارد مالية جديدة للجامعة عن طريق استغلال مواردها المختلفة في هذه الحاضنات، بالإضافة إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب وتعزيز الشراكة مع المجتمع، وزيادة الأبحاث وزيادة الخبرات العلمية والتعليمية.

أهداف خاصة بمؤسسات الأعمال: وتتمثل في الحصول على التكنولوجيا الفائقة وتقييم الأعمال التجارية وتقييم السوق الإقليمي والعالمي، والتوصل إلى تكنولوجيا حديثة ومشاريع جديدة، استخدام الأساليب العلمية في تطوير الإنتاج وحل المشكلات.

أهداف خاصة بالحكومة: وتتمثل في استحداث الوظائف وزيادة الدخل القومي وتطوير البنية الاقتصادية التحتية، وزيادة الوعي وتحقيق السبق في التنافس العالمي، وتلبية احتياجات سوق العمل.

أنواع الحاضنات التكنولوجية:

هناك عدة أنواع من الحاضنات، منها الحاضنات التكنولوجية الخاصة التي تتبع مؤسسات هادفة للربح ونذكر مثالا لها الحاضنة التكنولوجية اليونانية وهي حاضنة قطاع خاص متخصصة في تكنولوجيا المعلومات وتهدف إلى استقطاب الشركات التكنولوجية العالمية إلى منطقة الشرق الأوسط، وهناك الحاضنات داخل مراكز الأبحاث العلمية مثل حاضنة مشروعات التكنولوجيا الحيوية داخل معهد ميتشجان للتكنولوجيا وهي حاضنة تكنولوجية متطورة تقوم بتنفيذ وتسويق المشروعات الناتجة عن البحث العلمي بالمركز.

أما الحاضنات داخل الجامعات: فمنها على سبيل المثال حاضنة جامعة كولومبيا والتي تقع داخل جامعة كولومبيا البريطانية حيث تقوم الجامعة بتمويل جميع الأنشطة الخاصة بإدارة وتسويق الاختراعات والابتكارات وتسويق الأبحاث الجديدة في الصناعة بالإضافة إلى تقديم الاستشارات والدعم للمشروعات الجديدة والتي تنطلق من الجامعة وتبحث عن الأسواق ورجال الأعمال والجهات التمويلية.

الخدمات التي تقدمها الحاضنات التكنولوجية"

تقدم الحاضنات العديد من الخدمات التي تضمن للمشروعات النجاح والاستمرار ويمكن اختصار هذه الخدمات فيما يلي:

(١) أسامة محمود قرني، مرجع سابق، ص١٣

- توفير مقر الحاضنة وتوفير الموارد والوسائل اللازمة لها، حيث يمكن للجامعة توفير مساحة للحاضنة يتم من خلالها تخصيص مساحة معينة لكل مشروع.
- تقديم الاستشارات البحثية ونتائج البحث العلمي والخبرة العلمية من خلال أعضاء هيئة التدريس، والمساعدة في عمل دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع ولتسويق منتجاته.
- التخطيط العلمي والهندسي والمالي والضريبي للمشروع، وتوفير إمكانيات الطبع والفاكس والاتصالات داخل الحاضنة.
- التوجيه المهني والإداري المستمر، وتوفير خدمات السكرتارية والإدارة والصيانة والخدمات القانونية.
- تنمية المهارات من خلال التدريب المستمر تبعا لاحتياجات المشروع مثل فنون البيع والتفاوض والمناقصات الخ [١].

ويلاحظ مما سبق أن جميع هذه الخدمات يمكن للجامعة تقديمها بسهولة نسبية لتوافر جميع الإمكانات والخبرات اللازمة لإقامة مثل هذه الحاضنات ودعمها ودعم فرصها في النجاح.

أما عن تمويل الحاضنات فيتم من خلال وسائل متعددة منها التمويل الحكومي، التمويل من القطاع الخاص والتمويل المشترك ، كما انه بالإمكان تمويل هذه الحاضنات من خلال الجامعة نفسها حيث إن جامعة تكساس تستثمر أموالها داخل الحاضنة الخاص بها، وتتلقى أيضا تمويلا من مدينة اوستن وبالتالي فإن عملية تمويل الحاضنة تقوم على الشراكة بين الجهات أطراف الشراكة حيث يقدم كل طرف ما يمتلكه من مقومات تسهم في أهداف الشراكة وتدعم العمل داخل الحاضنة.

وبالرغم من أن مصر لها تجارب سابقة في إنشاء الحاضنات التكنولوجية على مستوى المحافظات وبمساعدة الصندوق الاجتماعي للتنمية إلا أن الجامعات المصرية في حاجة إلى تبني التجربة وتطويرها بما يلائم ظروف المجتمع المصري فيمكن إنشاء الحاضنة التكنولوجية داخل الحرم الجامعي للجامعات المصرية خاصة الجامعات التي تمتلك مساحات للتوسع ومبان تستغل في إنشاء الحاضنة، ويمكن أن تعتبر جامعة المنصورة نواة لهذا المشروع حيث تمتلك عدداً كبيراً من المعامل والمختبرات والمباني المتواجدة جميعا في حرم جامعي واحد، كما تمتلك وسائل مواصلات جيدة تربطها بالقطر المصري، وشبكة اتصالات، بالإضافة إلى الخبراء من أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات الفنية والتكنولوجية والإدارية والقانونية.

(١) سلسلة نحو مجتمع المعرفة، حاضنات الأعمال، مرجع سابق، ص١١

٣-٢-٣-٣ البرامج التدريبية

للتدريب أهمية قصوى في تنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها، حيث إنه ينمى من مهارات الطلاب والخريجين على حد سواء، فيستهدف التدريب الإفادة المثلى من الموارد البشرية عن طريق دفعهم للاجتهاد من خلال تهيئة المناخ المناسب لتنمية الابتكار، ويخلق تغييرات سلوكية وفنية و تراكمات معرفية ويسهم في تنمية القدرات وتحسين إنتاجية العمل وذلك من خلال برامج تدريبية عملية منظمة ومستمرة منهجية معتمدة ومتخصصة حسب طلب سوق العمل، وتعد الجامعة هي أكثر البيئات ملائمةً لتقديم خدمات التدريب المختلفة، بما لديها من خبرات وفيرة ممثلة في المدربين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين، بالإضافة إلى توافر الأدوات التدريبية ممثلة في المعامل والأجهزة والوسائل التعليمية وقاعات التدريب.

وقد اضطلعت الجامعة بدورها التدريبي منذ عقود، حتى أصبح التدريب والتأهيل من الوظائف الملازمة والمرتبطة بالجامعة، كما يعد العائد من التدريب من الروافد التقليدية التي تسهم في تنمية موارد الجامعات المختلفة، حيث تستطيع الجامعة تقديم العديد من البرامج التدريبية المتنوعة من خلال مراكز التدريب بها سواء كانت تابعة للجامعة مباشرة أو تتبع كلياتها المختلفة، هذا ويمكن تصنيف الخدمات التدريبية على سبيل المثال كما يلي:

برامج التدريب المتخصصة وتوضع بناء على دراسة السوق وبالتنسيق مع المؤسسات المجتمعية، ويتم تسويقها للمؤسسات عبر الاتفاقيات بين الجامعة وبين مؤسسات الأعمال ومؤسسات المجتمع كما يتم تسويقها للأفراد عبر وسائل التسويق المختلفة وتحت مظلة الاستراتيجية التسويقية للجامعة والكلية والمراكز الجامعية المنوطة بالتدريب مباشرة [١]،

ومن أمثلة برامج التدريب المتخصصة:

البرامج التدريبية في مجال الحاسب وتشمل تصميم البرمجيات وتصميم النظم، كنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، معالجات، مواقع، الخ، حسب التخصصات والأنشطة لمؤسسات حكومية وخاصة وقطاعية وكذا الأفراد.

البرامج التدريبية في العلوم الهندسية حسب التخصصات والأنشطة لمؤسسات حكومية وخاصة وقطاعية. ونقابات وجمعيات مهنية، ومنظمات ومراكز بحثية، ومؤسسات حكومية وخاصة لسوق العمل.

(١) نبيه نديم العبيدي، مرجع سابق، ص ٣٠

البرامج التدريبية للعلوم المحاسبية والمالية حسب التخصصات والأنشطة لمؤسسات حكومية وخاصة وقطاعية. بالتعاون مع الجهات ذات الاختصاص وكليات معاهد وجامعات ومنظمات ومراكز بحثية، ومؤسسات حكومية وخاصة ونقابات وجمعيات مهنية، وإدارات الحسابات والرقابة المالية، وسوق الأوراق المالية

البرامج التدريبية في العمل المصرفي الإدارة المصرفية، الاعتمادات المستندية، إدارة السيولة، إدارة الاستثمار والمخاطر. وذلك بالتعاون مع المصارف، والمشاركة في المحاضرات، وإدارة الدورة والمساهمات في التمويل.

البرامج التدريبية في العلوم الإدارية للمؤسسات حكومية وخاصة وقطاعية بالتعاون مع الجهات ذات الاختصاص وكليات معاهد وجامعات ومنظمات ومراكز بحثية.

البرامج التدريبية في التحكيم التجاري والتحكيم المالي والتحكيم الفني للمنازعات التي قد تنشب بين المستوردين والمصدرين والمقاولين والاستثمارات المشتركة بين مؤسسات حكومية ومحلية، وجهات إقليمية ودولية.

البرامج التدريبية في مجال نقل التكنولوجيا للمؤسسات الحكومية والخاصة بالتعاون مع الجهات ذات الاختصاص والمؤسسات حكومية والخاصة لسوق العمل.

البرامج التدريبية في المناهج والتعليم والبحث الاجتماعي. بالتعاون مع الجهات ذات الاختصاص، كوزارات التربية والتعليم والتضامن الاجتماعي.

كما يمكن للجامعة إعداد برامج تدريبية وتأهيلية ميدانية بناء" على أي طلب من الجهات والمؤسسات رسمية و الخاصة، وكذلك اعداد برامج تدريب وتأهيل ميدانية في اختصاصات تحدد وفقا لدراسة المسح الميداني لشركات قطاعية وذلك بالتنسيق مع المؤسسات والمشروعات الصناعية والمؤسسات المالية، التجارية، العقارية، الاتصالات، وبيوت الخبرة، الخ، وبناء على طلب هذه المشروعات وفقا لإجراءات تعاقدية، أو حسب طلب السوق وبتمويل من الجهة صاحبة الطلب أومن جهات رسمية أو خاصة، أو تمويل مشترك، وتنفذ داخل أو خارج البلاد [1].

(١) المرجع السابق، ص ٣٢

٣-٢-٣-٤ الإنتاج الجامعي

تقوم الكليات العملية في العديد من الجامعات منذ أمد بعيد ببيع ما ينتج عن أنشطتها التعليمية، على نطاق محدود مع التزامها بأصولها اللاربحية، غير أن العائد من بيع المنتجات يسهم بنصيب وافر في تمويل المعامل والورش والحقول التجريبية، إلى جانب دعم التعليم والبحوث في الأقسام والكليات المنتجة للتوصل إلى منتجات أفضل.

وهذه الأنشطة يقوم بها العديد من الكليات مثل كليات الزراعة وكليات البنات والاقتصاد المنزلي، وفي بعض الجامعات تقوم معامل وورش كليات الهندسة، وكليات الحاسبات وكليات التجارة وإدارة الأعمال بإنتاج بعض المنتجات، وأداء بعض الخدمات وتقوم كليات الطب بتقديم العديد من الخدمات العلاجية والطبية بمستشفياتها ومراكزها المختلفة.

وان كان العائد على هذه المنتجات والأنشطة يعود في الغالب على الأقسام والكليات التي قدمت هذه الخدمات، إلا أنه يعتبر تمويلا مباشرا وغير مباشر للجامعة حيث تستقطع الجامعة في بعض الأحيان نسبة من أرباح هذه المنتجات لدعم مواردها المالية، كما أنها تمثل تمويلا غير مباشر حيث تخفض من التزامات الجامعة تجاه هذه الأقسام، والى جانب هذه الأقسام الأكاديمية تقوم مراكز البحوث ومؤسسات إعادة التأهيل بتقديم بعض الخدمات والمنتجات، وفيما يلي أمثلة لمنتجات الكليات المختلفة:[١]

أ-كليات الزراعة – كليات الاقتصاد المنزلي

تكاد تكون أقسام كليات الزراعة أكبر أقسام الجامعة إنتاجا لبضائع تطرح للبيع في سوق شبه مغلقة، أو محدودة، فعلى سبيل المثال هناك الكثير من الجامعات الأمريكية العامة التي بدأت كجامعات زراعية مهمتها خدمة المزارعين، وتعزيز التجارة والصناعة الزراعية، وتنمية الريف، تقوم بطرح المنتجات الزراعية في السوق على نطاق ضيق وبمعدل غير ثابت، ودون ترويج دعائي.

واهم ما يباع في كليات الزراعة بصورة يومية هو منتجات الألبان، حيث تستهلك أبحاث الألبان ومنتجاتها قدرا ضئيلا من الألبان المنتجة من الابقار التي تمتلكها الكلية ويباع الباقي

(١) سلسلة نحو مجتمع المعرفة، **الجامعات التعليمية والبحثية والإنتاجية والاستثمارية**، معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الثاني والعشرون، ٢٠١٠، ص٦٣

للجمهور، وهذه الممارسة شائعة في العديد من الجامعات، ففي جامعة "ويسكونسن" نجد قسم منتجات الألبان يعرض منتجاته في محل وسط الجامعة، حيث يبيع الألبان الطازجة ومنتجاتها المختلفة للطلاب وسكان المنطقة، وقد اكتسبت الجامعة شهرتها في هذا المجال من علماءها الذين ادخلوا عملية تعزيز الألبان بفيتامين دي لمساعدة الجسم على امتصاص الكالسيوم وابتكار طرق لحفظ الألبان.

وفي جامعة ولاية "أيوا" تجرى الأبحاث على أفضل الطرق لذبح الطيور وتوليد سلالات البيض، ويقوم قسم الدواجن ببيع كميات هائلة من البيض والدجاج المتنوع الفصائل، كما يقوم قسم تربية المواشي ببيع لحوم البقر الذي تجرى عليه أبحاثا في التسمين وتحسين الطعم، كما تجرى تجارب على إنتاج الصوب الزراعية في المناطق الباردة من خلال تصميماتها وتنوع محاصيلها، تقوم الجامعة ببيع الخضروات والفواكه والزهور في السوق، والى جانب الأنشطة الزراعية والصناعية فإن أقسام علوم الأطعمة والتغذية تهتم بالطعم والمظهر وحفظ الطعام وتغليفه وتعليبه، وبالتالي فان تلك الأقسام تعد كميات كبيرة من الأطعمة لإجراء عمليات مسح على تذوق الناس وبعضها يتم تقديمه في مطاعم ملحقة بها مقابل سعر زهيد.

أما في كليات الاقتصاد المنزلي فيجري تدريب الطالبات على الطهي وإعداد الأطعمة المغذية والإشراف على غذاء الأسرة وحتى يكون التدريب عمليا تقوم الكلية بفتح مطعم لتقديم وجبات يومية مقابل مبالغ متواضعة، وببعض الجامعات يقتصر تقديم الوجبات على أعضاء هيئة التدريس.

ب-كليات الفنون والآداب.

حيث تقوم أقسام الفنون كأقسام العلوم المسرحية بإنتاج المسرحيات كمشاريع تعليمية وكمجال للبحوث في فنون المسرح المبتكرة لعرضها على الجماهير، وبعض هذه الأعمال المتميزة يتم تقديمها للجمهور مقابل رسوم، تضاهي أحيانا رسوم المسارح التجارية، ومثال ذلك جامعة "كارنيجي ميلون" وجامعة "ييل" وجامعة "هارفارد"، وجامعة "جنوب كاليفورنيا" فقد تخرج من تلك الجامعات العديد من نجوم المسرح والسينما، وتقوم أقسام السينما بإنتاج أفلام وثائقية وأفلام قصيرة تعرض في دور عرض الجامعة وتباع لمحطات التلفاز، كما تقوم أقسام الموسيقى بإنتاج أعمال موسيقية للجماهير، وتقوم أقسام الفنون التشكيلة بعمل معارض سنوية لعرض أعمال الطلاب وأعضاء هيئة التدريس[١].

(١) المرجع السابق، ص٦٥

ج-الطباعة والنشر والإعلام

كثير من الجامعات لها مطابع وشركات نشر خاصة بها، حيث إن المطابع لا تقتصر على نشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس بها، بل تنشر لكثير من المؤلفين، لذلك تقوم بعض الجامعات بإصدار دوريات ومجلات علمية.

اما في مجال الإعلام فقد أنشأ العديد من الجامعات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية العديد من المحطات الإذاعية ومحطات البث التلفزيوني، يعود عليها ريع كبير من هذه الإعلانات، هذا إلى جانب إنتاج برامج تعليمية ووثائقية تباع لمحطات البث [١].

د-الشركات الجامعية

في سبيل فتح الباب أمام موارد جديدة لتمويل الجامعات في الصين، أقام الكثير من هذه الجامعات مؤسسات وشركات منتجة، تحقق من خلالها أرباحا طائلة، فعلى سبيل المثال حققت جامعة "بكين" في عام ١٩٩٩ دخلا ماليا تجاوز ١٢ مليون دولاراً من إدارة شركاتها، وفي الوقت الحاضر تمر الجامعات الصينية بمرحلة تطور سريعة في إنشاء المؤسسات الرابحة، وقد بلغ عدد هذه المؤسسات أكثر من ٥٠٠٠ وحدة تابعة لألف جامعة ومعهد عال، فعلى سبيل المثال تدير "جامعة بكين" مؤسستين كبيرتين هما "فانجتشنج" و"شينجنياو" اللتان تملكان ٧ شركات مساهمة تم تسجيلهما في بورصتي "بكين" و"هونج كونج".

ولكن هناك عددا كبيرا من العلماء والتربويين لا يستحسنون جهود تلك الجامعات، لأن الجامعات في رأيهم يجب أن تركز على العملية التعليمية والبحث العلمي من جهة، وتقديم خدمات تتماهى مع طبيعة الجامعة كالاستشارات والتدريب وغيرها من جهة أخرى، وذلك لأن هذا الاتجاه التجاري البحت يضعف اهتمام مسئولي الجامعات بمهامهم الأصلية ومحورها وهو الارتقاء بالتعليم [٢].

ويمكن تقسيم المؤسسات التي تديرها تلك الجامعات إلى ثلاثة أنواع:

- المؤسسات التي تستثمر فيها الجامعات بهدف تحويل منجزات الأبحاث العلمية التي حققتها بنفسها إلى ثمار اقتصادية واقعية.
- الشركات التي تم تشكيلها بأموال خارجية وقدرة إدارة داخلية.

(١) المرجع السابق، ص٦٧
(٢) جيون لوه يوان، **الميزانية تعوق تطوير التعليم**، الصين اليوم، ٧ يوليو ٢٠٠٤

- الفنادق وغيرها من المؤسسات التي تضطلع بالخدمات الفندقية [١].

وبالنسبة للنوعين الأوليين تجرى نقاشات بين المؤيدين والمعارضين حول ضرورة وجودهما بالجامعة، أما النوع الأخير فهناك إجماع تقريبا على ضرورة فصله عن الجامعات.

٣-٢-٣-٥ الخدمات الصحية والبدنية

وتقدم الجامعة خدماتها الصحية من خلال كليات الطب والصيدلة، حيث تنشئ معظم الجامعات التي لديها كليات طب، مستشفيات وعيادات طبية ومعامل تحاليل لتدريب طلابها، كما يقوم أعضاء هيئة التدريس بالممارسة العملية من خلالها لمواكبة التطورات في مجالات تخصصهم، وتقدم تلك المؤسسات خدمات للجمهور لقاء عائد يدفع جزءاً من تكاليف المعدات وأعمال المؤسسة، كما تقدم المعامل الخدمات للأطباء الممارسين في منطقة الجامعة لقاء اجر، وقد تشارك وزارات الصحة بالدولة التي تتبع لها الجامعة في تحمل جزء من موازنات هذه المستشفيات والمراكز الطبية إذا كانت تقدم خدماتها مجانا للمواطنين جنبا إلى جنب مع المستشفيات التابعة لهذه الوزارة، كما هو الحال بجمهورية مصر العربية.

أما في المجال الرياضي فإن بعض الجامعات تنتفع بعائد سنوي ضخم من ريع مشاركتها في الدورات الرياضية التي تقبل عليها الجماهير من خارج الجامعة مثل مباريات كرة القدم والسلة كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، هذا إلى جانب تبرعات الخريجين التي تنهال على الجامعات عند فوزها في مواسم اللعب، وقد نجم عن ذلك اهتمام بعض الجامعات باللاعبين أكثر من اهتمامها بجودة التعليم والبحوث العلمية، وبالإضافة الى ما سبق تقوم كليات التربية البدنية سواء بالشراكة مع كليات أخرى أو مؤسسات أخرى بإنشاء نواد رياضية ومراكز لياقة بدنية، ومصحات لتأهيل المرضى ، ومراكز لتأهيل المعاقين، وضحايا الحوادث[٢].

٣-٢-٣-٦ استثمار أملاك الجامعة

حيث تقدم الجامعة على استثمار ممتلكاتها كاستثمار الأموال المودعة باسمها في البنوك، وكذلك استثمار الأراضي والمباني التي تملكها أو تتبع لها ولا تستخدمها في مهماتها أو تستخدمها بعض الوقت وتستطيع استثمارها [٣]، حيث يمتلك العديد من الجامعات الكثير مما

---

(١) سلسلة نحو مجتمع المعرفة، الجامعات التعليمية والبحثية والإنتاجية والاستثمارية، مرجع سابق، ص٦٥

(٢) المرجع سابق، ص٧٠

(٣) إبراهيم صديق علي، **تسويق الخدمات الجامعية بين عرض المتاح والاستجابة لما هو مطلوب**، المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية، القاهرة، ١٨:١٩ مارس ٢٠٠١، ص١٨

يمكن استثماره وتأجيره، فعلى سبيل المثال لا الحصر يمكن للجامعة وكذلك الكليات التابعة لها توفير موارد مالية إضافية عن طريق:

- تأجير النوادي والمطاعم والكافيتريات الموجودة في أرجاء الحرم الجامعي.
- الاستثمار في إنشاء مساكن لأعضاء هيئة التدريس، والاستثمار في إنشاء مقار للمؤسسات التجارية والخدمية ومحطات الخدمة والصيانة بأسوار الجامعة.
- تأجير المزارع والحدائق والمشاتل التابعة للجامعة [١].
- تأجير الملاعب والصالات التي تقام عليها الأنشطة الرياضية المختلفة.
- تسهيل استخدام ورش الجامعة، والمعامل والمختبرات والقاعات التابعة للكليات المختلفة
- تأجير الساحات التي تصلح كمواقف للسيارات والأكشاك التي تستخدم لبيع الصحف

وبالإضافة إلى هذه الأنشطة التأجيرية والاستثمارية يمكن للجامعة إقامة المعارض المتنوعة لفترات طويلة وقصيرة، وإقامة الحفلات والمؤتمرات وغيرها من السبل المبتكرة لتأجير واستثمار أملاك الجامعة، على أن تكون هذه الأنشطة في إطار أهداف ورسالة الجامعة وتحت مظلة الالتزام بالتقاليد الجامعية والمجتمعية.

٤-٢-٣ مجال المشاركة الشعبية

يمكن تعريف المشاركة الشعبية بأنها ما يقدم من قبل الأفراد والمؤسسات الخيرية إلى مؤسسات التعليم الجامعي عن طريق الهبات والتبرعات والمنح النقدية والعينية والفنية، وتخصيص الوقفيات للجامعة لتساعدها على تحقيق أهدافها [٢].

وتمثل المشاركة الشعبية ترجمة للتلاحم بين القطاع الشعبي والمؤسسات الجامعية فيؤكد بعض التربويين على أهمية الوفاق الوطني العام على أهداف التعليم الجامعي ومقاصده وسياساته وتكافؤ الفرص للانتفاع بخدماته واستثماراته، هذا الوفاق هو أساس الرأي العام الذي يساند مؤسسات التعليم الجامعي من حيث التمويل اللازم، فضلًا عن الجهود الذاتية التي تقوم بها هيئات تطوعية أو أفراد من تقديم معونات مالية أو عينية بدافع من الوعي بالدور الاجتماعي لرأس المال الخاص أو بدوافع دينية ترتبط بالتبرع للجامعات [٣].

---

(١) سماح زكريا محمد، مرجع سابق، ص١٢٤

(٢) عدنان الأحمد، **التمويل العام والخاص للتعليم، استراتيجية مقترحة**، الأمانة العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣، عمان، ٢٠٠٠، ص٥٧٩

(٣) حامد عمار، **من همومنا التربوية والثقافية**، سلسلة دراسات في التربية والثقافة، القاهرة، الدار العربية للكتاب، ١٩٩٥، ص٨٤

ومن هذا المنطلق يكون من المناسب إلقاء الضوء بمزيد التفصيل على صيغ المشاركة المجتمعية كالتالي:

٣-٢-٤-١ الأوقـاف الجامعية والتبرعات

الوقف في اللغة هو حبس العين والتصدق بالمنفعة، بمعنى حبس الأصل من أن يكون مملوكا لأحد من الناس، فلا يباع ولا يشترى ولا يوهب ولا يورث، بل تصرف منفعته وريعه في أوجه الخير المتعددة التي يحددها الموقف أو يطلقها (١).

وللأوقاف دورا مشهودا في خدمة البشرية بصفة عامة وخدمة المجالات التعليمية بصفة خاصة، فقد كان للوقف الإسلامي دورا عظيماً في بناء الحضارة الإسلامية، حيث اتسعت الأوقاف الاسلامية لتشمل مختلف جوانب الحياة وكان للتعليم نصيب وافر من اهتمام الوقف تجلى في الأوقاف الخاصة بالتعليم والتدريب المهني لليتامى والمعوزين، وأوقاف أروقة الأزهر للمغتربين من طلبة العلم، وحلقات العلم والجامعات والمدارس.

وقد انتقلت فكرة الأوقاف من الممارسات الإسلامية إلى أتباع الديانات السماوية الأخرى، فتبنت الدول الأوربية فكرة الأوقاف التي انتشرت في المجتمعات الغربية بالتدريج، حتى شملت نطاقا واسعا من أهمها أوقاف مؤسسات البحوث والجامعات، التي تتضمن كراسي التخصصات المختلفة في الجامعات.

وقد استفاد الغرب من فكرة الوقف كمؤسسة في شتى مجالات الحياة وبالأخص في محالات التعليم والأبحاث، فمعظم المراكز العلمية والكليات والجامعات لها أوقافها الخاصة للاستمرارية مع توفر كل هذا الدعم الهائل من حكوماتها، فإلى جانب مؤسسات "فورد" و"روكفلر" و"كارنيجي" و"بيل جيتس" الخيرية التي تنفق على المشروعات التعليمية والبحوث من ريع وقف مالي، فإن غالبية الجامعات الأهلية قد تم إنشاءها على أراضي أوقفتها الحكومة عليها ولذلك سميت land-Grant College، أما الجامعات الخاصة فينفق عليها من أرباح منح أوقفت لها عن طريق عائلة غنية أو فرد ثري أو عدة أفراد أثرياء.

ومع ازدهار حركة الأوقاف في الغرب تقلصت الأوقاف الإسلامية في الدول العربية نتيجة الإغارة عليها والتدخل السياسي فيها، بافتعال المسببات للقضاء عليها أو استغلالها بصور

---

(١) شمس الدين أبي الفرج عبد الرحمن ابن قدامه، **الشرح الكبير على متن المقنع بهامش المغني**، دار الكتاب العربي، بيروت، ١٣٩٢هـ، ص٦

أخرى، فقد استولت بعض الحكومات على غالبية الأوقاف وضمتها لممتلكات الدولة، وكونت وزارات خاصة بالأوقاف لتشرف عليها كجزء من ممتلكات الدولة.

وقد أدى التدخل السياسي في الأوقاف إلى العزوف عن الأوقاف كلية، حتى ضمن سياق ممارسة الأعمال الخيرية، لذا فإن بعض الحكومات نتيجة للدعاوي الحديثة بادرت بإحياء تراث الأوقاف وسن القوانين لحمايتها والمحافظة عليها، لذا فإن إعادة الوقف تعني إعادة دوره الكبير لخدمة الحضارة والارتقاء بالتعليم خاصة التعليم الجامعي.

أما عن تجارب الأوقاف العالمية، فتعد أبرزها الأوقاف في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يطلق على الأوقاف في النظام الأمريكي (الهبات الدائمة endowments)، وغالبية الهبات الخاصة بالتعليم تمنح للكليات والجامعات ويمكن أن تصل قيم هذه الهبات إلى ملايين الدولارات خاصة في الجامعات الغنية، وتعد أكبر الهبات قيمةً في الولايات المتحدة عام (٢٠٠٥)، هبة جامعة "هارفارد" وبلغت ٢٢ مليون دولار يتبعها جامعة "ييل" وبلغت هبتها ١٥ مليون دولاراً [١].

وتستخدم هذه الهبات في عدة أوجه منها المنح الدراسية والزمالة الجامعية ووقف الأستاذية وهو منصب ينفق عليه بصفة متواصلة من ريع الهبة الدائمة وبصفة عامة فإن الهبات الدائمة للتعليم تنفق على [٢]:

- الجامعات الخاصة مثل جامعة "دوك" وجامعة "روكفلر" وجامعة "كولجيت" وهي جامعات أوقف لها أثرياء النفط والحديد وأسواق المال مبالغ كبيرة.
- مؤسسات ترقية التعلم والمعرفة وتقوم بدورات تدريبية وإصدار دوريات لتطوير التعليم.
- المنح الخاصة لبعض الفئات مثل صندوق السود لدعم الطلاب السود وتشجيعهم على الانخراط في مجال الطب.
- مؤسسات البحث العلمي ومنح هبات لتأسيس كراسي أستاذية باسم واهب الوقف وتمنح لأستاذ متميز في تخصص يهم صاحب الوقف.
- منح لبناء المكتبات أو الملاعب أو المسارح في الجامعة وتسمى باسم صاحب الهبة.

(1)Vickers, Martha, **THE MONEY GAME: For years**, the Ivy League rivals have had dueling geniuses running their endowments. Now Yale's man is seeking the spotlight while Harvard's heads for the exit,2005, Fortune 152:7.

(٢)سلسلة نحو مجتمع المعرفة ،**دور الوقف في خدمة التنمية البشرية عبر العصور**، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار التاسع عشر، رجب ١٤٢٩، ص١١٤

- منح لتبادل رجال التعليم والطلاب بين دول مختلفة

ومما يدلل على اهتمام الشعب الأمريكي بالأوقاف والهبات أن مؤسسة "تشارلز شواب" للاستثمار قامت باستبيان عام (٢٠٠٣) أوضح أن هناك احتمالا كبير أن ١٠% من الأمريكيين في سن الخامسة والأربعين فما فوق سيتركون وصية تهب كل ممتلكاتهم أو شطرًا منها لمؤسسات من اختيارهم بما فيها المؤسسات التعليمية [١].

وعلى النطاق الإقليمي فإن لتركيا تجربة رائدة في مجال الأوقاف الجامعية تقوم على أساس الأوقاف الإسلامية، حيث تنشا الجامعات الوقفية كبديل عن الجامعات الربحية لتزيح العبء عن كاهل الحكومة، فتتضمن المادة (١٣٠) من الدستور التركي إتاحة الفرصة للأوقاف فتح المؤسسات الجامعية برعاية وإشراف الدولة، وتتضمن سبل تنظيمها، وقد أسهمت الجامعات الوقفية في تركيا في تقديم خدمات للمجتمع منها، إنشاء ١٣٢ كلية غير نمطية، و٢٨ معهداً للدراسات العليا، وكذلك تعيين عشرة ألاف من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات، فضلا عن تقديم العديد من الخدمات للدولة مثل الدعم المالي للعملية التعليمية في الجامعات الحكومية ، ودعم الطلاب المحتاجين، وعقد العديد من اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات البحثية العالمية، وتوفير التمويل اللازم للبحوث العلمية مما أسهم في تقدم تركيا من المركز (٤١) إلى المركز(١٨) على العالم في هذا المجال عام (١٩٩٨) [٢].

(1)AFPeWire (August 2003). Few Affluent Americans Plan on Leaving Estate to Charity. Association of Fundraising Professionals

(٢) **أحمد أبو زيد**، نظام الوقف الإسلامي – تطوير العمل وتحليل نتائج بعض الدراسات الحديثة، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، ايمسكو،٢٠٠٠، ص٢٨

٣-٣ المبحث الثالث: الوحدات ذات الطابع الخاص كإطار لتنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات المصرية

لكي يمكن تنمية الموارد المالية الذاتية داخل الجامعات المصرية كان لزاما توافر وعاءً تنظيمي يمكن من خلاله التعامل مع القطاعات المختلفة دون الالتزام بالقواعد والقوانين الحكومية التي تحكم إدارة البحث والتنمية من خلال الأقسام العلمية من ناحية، ومحدودية الموارد المالية للجامعة من ناحية أخرى[١]، ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم "الوحدات ذات الطابع الخاص" لتكون هذه الوحدات بمثابة هذا الوعاء التنظيمي الذي يعد بمثابة الشكل القانوني والإداري والمحاسبي لتنمية الموارد المالية الذاتية في القطاعات المختلفة في مصر، حيث إن الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعات المصرية وتحصل مقابلها على أموال تتم عن طريق هذه الوحدات، ونظراً للدور الرئيسي للوحدات ذات الطابع الخاص كان لزاما تناولها بمزيد من التفصيل كما يلي:

٣-٣-١ تعريف الحسابات والوحدات ذات الطابع الخاص

يمكن تعريف الحسابات الخاصة بأنها " موارد معينة يتم تخصيصها لاستخدامات محددة بموجب تشريع قانوني أو ما في حكمه"، وتسمية الموارد بالحساب أو الصندوق باعتبار أن هذا المورد مبلغ من المال يوضع إما في حساب بالبنك أو يحفظ في صندوق.

أما وصف الحساب أو الصندوق بالخاص، فهذا نابع من خصوصية الغرض المخصص له المورد، وعادة ما يسمى الصندوق أو الحساب باسم الغرض الذي أنشئ من اجله كصندوق الخدمات التعليمية وصندوق حصيلة بيع المباني والأراضي المخصصة لأغراض الجامعات وصندوق حصيلة رسوم الصيانة، وعندما يكون للمورد وحدة إدارية فتسمى الوحدة ذات الطابع الخاص [٢]، مثل مركز البحوث الزراعية ومركز الحساب العلمي ووحدة الخدمات الفنية والمعملية، وقد أفرد المشرع المواد من (٢٦٧) إلى (٢٧٠) من قانون تنظيم الجامعات للصناديق الخاصة، والمواد من (٣٠٧) إلى (٣١١) للتعريف بالوحدات ذات الطابع الخاص وتتميز جميعا بأنها حسابات خاصة خارج الموازنة العامة للدولة تدر إيرادا للجامعة [٣].

---

(١) إبراهيم صديق علي، مرجع سابق، ص ١٥٣.
(٢) هدى إبراهيم احمد هلال، **نموذج مقترح لتقييم أداء الوحدات ذات الطابع الخاص**، رسالة ماجستير كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص ١٦
(٣) المرجع السابق، ص ٢٨

ويمكن التعامل مع الوحدات ذات الطابع الخاص باعتبارها الوعاء التنظيمي الذي يمكن من خلاله التعامل مع قطاعات المجتمع المختلفة دون الالتزام بالقواعد والقوانين الحكومية التي تحكم إدارة البحث والتنمية من خلال الأقسام العلمية من ناحية، ومحدودية الموارد المالية للجامعة من ناحية أخرى [١].

٢-٣-٣ الإطار القانوني للصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص

ينظم قانون الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٣ ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (٨٠٩) لسنة ١٩٧٥ الإطار القانوني لإنشاء الصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية حيث ورد بالباب الخامس من اللائحة المادة (٦٧) "إنشاء صندوق الخدمات التعليمية وصندوق حصيلة رسوم الصيانة واستهلاك الأدوات والنشاط الرياضي والاجتماعي المحصلة من طلاب المدن الجامعية ومقابل الإقامة للوفود الزائرة، وصندوق الخدمات الطبية، كما أقرت المادة في خامسا بأنه " يجوز بقرار من المجلس الأعلى للجامعات بناء على اقتراح رئيس الجامعة وبموافقة وزير المالية بإنشاء صناديق أخري" كما تضمن الباب السادس من ذات اللائحة في المادة رقم (٣٠٧) "أنه يجوز بقرار من مجلس الجامعة إنشاء وحدات ذات طابع خاص لها استقلال فني وإداري ومالي من الوحدات الآتية:-

أ-مستشفيات الجامعة وكلياتها	هـ-المعمل التجاري الإحصائي
ب-حساب البحوث بالجامعة	و-مطبعة الجامعة
ج-مراكز التجارب والبحوث الزراعية	ز-مراكز الخدمة العامة
د-مراكز الحساب العلمي	ح-وحدات التحليل الدقيقة

ويجوز إنشاء وحدات أخرى ذات طابع خاص بقرار من المجلس الأعلى للجامعات بناء على اقتراح مجلس الجامعة المختص [٢].

وقد نصت المادة (٣٠٩) من ذات اللائحة بأن يكون لكل وحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة حساب خاص بالبنك الذي تختاره الجامعة وتتكون موارده من:

(أ) مقابل الخدمات التي تؤديها الوحدة للغير.

(ب) الأرباح الصافية الناتجة عن العمليات التي تؤديها الوحدة للغير.

(ج) التبرعات التي يقبلها مجلس الجامعة بناء على اقتراح مجلس إدارة الوحدة.

---

(١) إبراهيم صديق علي، مرجع سابق، ص ١٥٤.

(٢) قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية لقانون وفقا لآخر التعديلات، ط٢٦، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٨، مادة (٣٠٧)، ص ٢٢٨

(د) أي موارد خارجية يقبلها مجلس الجامعة.

وتشمل النفقات السنوية:

١-الأجور والمكافآت.

٢-المصروفات الجارية.

٣-المصروفات الإنشائية.

وحددت المادة (٣٠٨) من اللائحة أهداف هذه الوحدات فهي تهدف إلى تحقيق الأغراض التالية كلها أو بعضها [١]:

- معاونة الجامعة في القيام برسالتها سواء في تعليم الطلاب أو في مجال البحوث.
- إجراء البحوث العلمية الهادفة إلى حل المشاكل الواقعية التي يواجهها النشاط الإنتاجي أو دور الخدمات أو مواقع العمل المختلفة في المجتمع.
- معاونة النشاط الإنتاجي بالأساليب العلمية التي تؤدي إلى تطوير وخلق أساليب جديدة يترتب عليها وفرة الإنتاج وتعدده وتحسينه.
- الإسهام في تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة وتعليمهم ورفع كفايتهم الإنتاجية في شتى المجالات.
- توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية على الصعيد العربي والعالمي.
- المساهمة في تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها وتزويدها باحتياجاتها، والقيام بأعمال الصيانة والإصلاحات التي تدخل في اختصاصاتها.
- القيام بالأعمال الإنتاجية للغير.

وقد أوضحت المادة (٣١٠) من اللائحة أن الوحدات ذات الطابع الخاص تؤدي الأعمال المتعلقة بمتطلبات الجهة التي تتبعها الوحدة بدون مقابل أما الأعمال التي تؤدي لباقي الجهات التابعة للجامعة فيقتصر محاسبتها على قيمة الخامات ومستلزمات التشغيل وأجور العمال المؤقتين ونسبة مئوية يحددها مجلس الإدارة لا تزيد على ١٥% من مجموع العناصر السابقة.

ونصت المادة (٣١١) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات بشأن الوحدات ذات الطابع الخاص بأن يتولى إدارة كل وحدة مجلس إدارة يراعي في تشكيله أن يكون معبراً عن

(١) مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي بالمجلس الأعلى للجامعات، **المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعات جمهورية مصر العربية**، القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٠٢، مادة ٣٠٨

الأهداف التي ترمي الوحدة إلى تحقيقها، ويجوز أن يضم إلى عضويته بعض الأعضاء من الخارج من ذوي الخبرة الفنية، كما يتم تشكيل المجلس بقرار من رئيس الجامعة وفقاً للنظام الذي يضعه مجلس الجامعة، ويكون مجلس إدارة الوحدة هو السلطة المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها ووضع السياسة التي تحقق أغراضها تحت إشراف رئيس الجامعة وله على الأخص:

١. وضع النظام الداخلي للعمل في الوحدة وتحديد اختصاصاتها وواجبات العاملين بها.
٢. إعداد مشروع الخطة المالية السنوية للوحدة وحسابها الختامي قبل عرضه على الجهات المختصة.
٣. النظر في التقارير الدورية التي تقدم عن سير العمل في الوحدة ومركزها المالي.
٤. النظر في كل ما يرى وزير التعليم العالي أو رئيس الجامعة أو رئيس مجلس الإدارة عرضه عليه من مسائل تدخل في اختصاصه. (١)

٣-٣-٣ الإطار المحاسبي للصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص

يمكن اعتبار الوحدات ذات الطابع الخاص من قبيل الحسابات التي تتم خارج موازنة الدولة، لأنها تمثل استثناءً على مبدأ عدم التخصيص بالموازنة، حيث نصت المادة (٩) من قانون الموازنة العامة للدولة لسنة ١٩٧٣ صراحة على مبدأ عدم التخصيص وأجازت الاستثناء للضرورة، وقد درج على إطلاق مسميات على الحسابات التي تتم خارج الموازنة وهي:

الحسابات الخاصة.....الصناديق الخاصة.....الوحدات ذات الطابع الخاص

النظام المحاسبي والرقابة المالية على الوحدات ذات الطابع الخاص

على مستوى الوحدة: تقوم الوحدات ذات الطابع الخاص بمسك الدفاتر والسجلات اللازمة لتحقيق الرقابة على التحصيل والصرف وإظهار المركز المالي وكذلك السجلات الإحصائية.

على مستوى الكلية(الجامعة): ترسل الوحدات الحساب الختامي إلى إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة، وتقوم إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بدراسة الحساب الختامي وتحليله، مع دراسة ميدانية لما تم فعلاً بالوحدة، ثم تقوم بإعداد تقرير مالي عن سير العمل

(١) المرجع السابق، ص ٢٢٩،ص٢٣٠.

بالوحدة، ثم تقوم بإعداد تقريرها المالي مصحوباً بالحساب الختامي وعرضه على مجلس الإدارة لاعتماده.

وتخضع أعمال الوحدات ذات الطابع الخاص وحساباتها لمراجعة وتفتيش الجهاز المركزي للمحاسبات، والتي تتمثل في الرقابة اللاحقة على الإيرادات والمصروفات ومراجعة الحساب الختامي للوحدة [١].

٤-٣-٣ سمات الوحدات ذات الطابع الخاص

من قراءة البنود السابقة يمكن استنباط عدة سمات تتميز بها الصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص عن الوحدات الحكومية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- تعدد مصادر تمويلها وتنوعها بين الرسوم والهبات والتبرعات أو ما يرد إليها مقابل الخدمات الاستشارية أو البحثية أو التدريبية التي تؤديها، وذلك بخلاف الوحدات الحكومية التي تعتمد في تمويلها على ما يتقرر لها من اعتمادات في الموازنة العامة للدولة.
- تختلف الوحدات ذات الطابع الخاص عن أي وحدة داخل الجامعة في ضرورة توفيرها للعائد المادي الذي يمكنها من الاستمرار، كما ينظر إلى هذه الوحدات على أنها مصدر من مصادر تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة [٢].

- أوضحت أهداف الوحدات ذات الطابع الخاص أنها تسهم في توفير بعض النفقات على الجامعات من خلال المشروعات التي تقوم بتنفيذها للجامعات، ولم تتطرق لأهمية التمويل الذاتي كهدف رئيس، كما إنها أوضحت دور الوحدات ذات الطابع الخاص تجاه المجتمع ولم توضح كيف الاستفادة من الخدمات المقدمة في تنمية موارد الجامعات.
- تقوم الوحدات بترحيل فوائض نواتج أعمالها من سنة لأخرى لاستخدامها في أغراضها في السنوات التالية بخلاف الوحدات الحكومية التي تعود زيادة التمويل فيها إلى المال العام طرف وزارة المالية [٣].

---

(١) حسين مصيلحي سيد أحمد، **نحو نظام معلومات مقترح للتمويل الذاتي في الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية**، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمه إلي قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة بور سعيد، جامعة السويس، ١٩٩٤، ص ٤٢

(٢) المرجع سابق، ص ١٦

(٣) هدى إبراهيم احمد هلال، مرجع سابق ص ٢٣

- تتضمن القوانين العامة ولوائحها أحكاما خاصة بها مثل المادة(٩) و(٢٠) من قانون الموازنة العامة، والمادة(١٨) من قانون المحاسبة الحكومية والمواد المختلفة بقانون تنظيم الجامعات، الأمر الذي يقطع بأنها تختلف في تنظيمها وإدارتها المالية عن الوحدات الحكومية.
- تخضع الوحدات بالدرجة الأولى لأحكام لوائحها الخاصة حتى لو اختلفت مع القوانين واللوائح العامة ولا يرجع إلى تطبيق القوانين واللوائح العامة عليها إلا فيما لم يرد بشأنه نص في اللوائح الخاصة.
- يجوز للوحدات إيداع أموالها في غير البنك المركزي سواء بنوك القطاع الخاص أو العام، فلكل وحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة حساباً خاصاً بالبنك الذي تختاره الجامعة.
- النصيب الرئيسي للإنفاق يوزع على الوحدة نفسها ومشروعاتها ويأتي تمويل الجامعة في المقام الثاني.
- تختص كل وحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص بجهاز إداري خاص بها، وما يصاحبه من تضخم الهيكل الإداري للجامعات المصرية.

وقد توسعت الجامعات المصرية خلال العقدين الأخيرين في إنشاء الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص، فقد ارتفع عدد الصناديق والحسابات الخاصة من (١٦) حسابا عام ١٩٨١ إلى (١٥٧٥) حسابا عام ٢٠١٠، مما يدل على الاهتمام الواضح بهذه الوحدات، فقد ساهمت هذه المراكز والوحدات في حل العديد من المشكلات الاقتصادية والصحية والاجتماعية والزراعية والهندسية والطبية والإدارية وغيرها، في مصانع ومؤسسات وشركات وأجهزة حكومية وغير حكومية بما تقدمه من خدمات استشارية متكاملة ساهمت بصورة أساسية في دعم الجامعات لمواجهة النقص في الموارد المالية اللازمة للنهوض بالعملية التعليمية والبحثية.

وكمثال على نشاط الصناديق الخاصة التابعة للجامعات، فقد كان لجميع الجامعات المصرية نصيبا وافرا من الحسابات الخاصة ففي عام ٢٠١٠ وعلى سبيل المثال كانت جامعة الإسكندرية صاحبة أكبر عدد حسابات بين الجامعات. حيث بلغ عدد ما أنشأته من صناديق (٣٦٧) حسابًا بلغ إجمالي رصيدها (٣٣٤) مليون جنيه، وفي المقابل كانت جامعة عين شمس صاحبة أعلي الأرصدة، إذ بلغ إجمالي أرصدتها حوالي (٤٦٢) مليون جنيه في (٢٣٠) حساب كذلك كانت صناديق جامعة بني سويف من أعلي الأرصدة، إذ بلغ إجمالي أرصدتها (٣١٧.٨)

مليون جنيه في(٤٩) حسابا، تليها جامعة المنصورة التي بلغت أرصدتها (١٧٥.٨) مليون جنيه في (٥٩) حسابا، ثم جامعة الزقازيق برصيد حوالي (١٥٩) مليون جنيه في حسابات بلغ عددها (١٣٩) [١].

وتعطي هذه الأرقام دلالة عن حجم هذه الصناديق ومدى مساهمتها في تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات وتقديم خدماتها المختلفة للمجتمع.

٥-٣-٣ مشاكل الوحدات ذات الطابع الخاص

للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية العديد من الآثار والمشكلات التي أثرت على اعمالها والتي يمكن ايجاز اهمها فيما يلي [٢]:

(أ) تعقد البناء التنظيمي للجامعة، وذلك نظراً لتعدد الوحدات التي تتكون منها الجامعة، سواء أكانت وحدات أكاديمية أم إدارية أم خدمات معاونة أم وحدات ذات طابع خاص، وصعوبة تحقيق نوع من التنميط في تنظيم الوحدات المتجانسة منها، بالإضافة إلي عدم وجود تجانس بين الوحدات ذات الطابع الخاص، الملحقة ببعض الكليات كالورش والمستشفيات والمزرعة، ومن ثم يمكن أن تكون كل وحدة بالجامعة تنظيماً مستقلاً داخل الكيان الجامعي، وهكذا يبدو البناء التنظيمي للجامعة مكوناً من عدة تنظيمات مرتبطة ببعضها، أكثر من أن يكون تنظيماً واحداً مكوناً من عدة أجزاء نمطية مترابطة ومتماسكة في إطار تنظيمي موحد.

(ب) طول خط السلطة وتعقد الاتصالات، إن زيادة عدد الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة، وبعدها عن الإدارة العليا للجامعة يؤدي إلى طول خط السلطة وتعقد الاتصالات مما يترتب عليه بعد الإدارة العليا عن المستويات التنفيذية بها، واحتمال تغيير المعلومات المتبادلة بين القمة والقاعدة لطول رحلتها، وتعقد مشكلات الاتصال وصعوبة ممارسة اختصاصات التوجيه والرقابة عليها، مما يتطلب ضرورة وجود نظام فعال للمعلومات يتيح للإدارة معلومات سليمة تمكن من القدرة على توجيها والرقابة عليها.

(ج) تعقد مشكلات التنسيق بين الوحدات ذات الطابع الخاص، فمن المعروف أن مشكلة عدم التنسيق توجد في المنظمات الضخمة الحجم ولكنها تزيد في الجامعة إذا تضخم

---

(١) تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات عن الصناديق الخاصة للعام المالي ٢٠٠٩-٢٠١٠.

(٢) **حسنين محمد ربيع واحمد فرغلي محمد، سياسات تسويق الخدمات الجامعية للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة القاهرة** ، من بحوث المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية، المنعقد في جامعة القاهرة، في الفترة من ١٨-١٩ مارس ١٩٩٨، القاهرة، ١٩٩٨، ص٥

حجمها، وتظهر صعوبة التنسيق في الوحدات التي لها استقلال نسبي داخل الكيان الجامعي مثل الوحدات ذات الطابع الخاص، بالإضافة إلي تضخم حجم هذه الوحدات من جهة أخرى، وتظهر آثار ذلك في احتمال وجود نوع من التداخل أو الازدواج في أوجه نشاط بعض وحدات الجامعة، ذات النشاط المتقارب، كذلك ما يحتمل من وجود ازدواج بين أوجه نشاط العلاقات الثقافية والخارجية، وبين البعثات والمنح من جهة، وبينها وبين نشاط العلاقات العامة من جهة أخرى، مما يترتب عليه ضرورة وجود معلومات سليمة تمكن من التنسيق بين هذه الوحدات، وعدم تكرار إنشاء الوحدات نفسها مما يمنع الازدواج. تفاديا لاحتمال تكرار الدور الواحد دون فائدة، وتفاديا كذلك لاحتمال التناقض فيما بين هذه الأدوار.

(د) عدم كفاية الإمكانيات والموارد المتاحة، فالتوسع في إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص يعني استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة للجامعة وتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن زيادة التوسع في إنشاء هذه الوحدات يحتاج إلي موارد مالية من الجامعة، حتى تتمكن هذه الوحدات من القدرة على توفير ما تحتاجه من أموال، وتستمد الجامعة تلك الموارد المالية من الدولة، والجامعة شأنها شأن كافة المشروعات لا تستطيع أن تحقق أهدافا تجاوز في ضخامتها الإمكانيات المتاحة لها، كما أن نجاحها في أداء رسالتها نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعاتها يتوقف لحد كبير على وفرة الإمكانيات والأموال المتاحة.

(هـ) مشكلة المبادرة الفردية والعلاقات الشخصية، حيث إن غالبية تلك الوحدات قد تم إنشاؤها بناء على مبادرات فردية وعلاقات شخصية لبعض أساتذة الجامعات، وهو ما يعكس حالة من حالات غياب الطلب المؤسسي على البحث العلمي والتنمية كتوجه عام يقود كافة المؤسسات المعنية ومنها الجامعة. وقد انعكس هذا الوضع إلى حالة من التشرذم وافتقار التكامل والتنسيق بين تلك الوحدات، وعدم ترتيب الأولويات بالشكل الأمثل.

(و) مشكلة علاقة تلك الوحدات بالأقسام العلمية المناظرة، حيث غالبا ما يرتبط إنشاء تلك الوحدات الخاصة من ناحية التخصص بالقسم الأقرب لأهداف الوحدة الخاصة ، وهو ما يعطي الانطباع لدى جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم المعنى إلى حقهم في العمل في كل أنشطة الوحدة، وهو ما قد يحول دون استعانة الوحدة بخبرات وكفاءات أخرى قد لا تتوافر داخل القسم أو الجامعة من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن مثل هذا الوضع يؤثر سلبا على جودة ما

تنتجه الوحدة من خدمات مما يفقدها القدرة على المنافسة مع المكاتب الاستشارية ووحدات القطاع الخاص التي تقدم خدمات مشابهة ولكن بكفاءة أكبر ودرجة جودة أعلى.

(ز) مشكلة نظام الحوافز، فقد أدى غياب المحاسبة وتقييم الأداء بشكل موضوعي على مستوى الأقسام العلمية واعتبار الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس لكل من المرتب وما يرتبط به من حوافز على أنها حقوق مكتسبة، إلى محاولة تطبيق المفهوم نفسه على أنشطة الوحدات ذات الطابع الخاص واعتبارها امتدادا للظاهرة السلبية نفسها، خاصة عندما يحاول البعض ربط نظام الحوافز في الوحدات ذات الطابع الخاص بالمكانة في السلم الجامعي وليس على أساس كم الجهد المبذول في أنشطة الوحدة ونوعه.

(ح) مشكلة التعقيدات الادارية، فقد أظهرت إحدى الدراسات عدم قيام بعض المسئولين في الوحدات بإعداد التقارير المالية والبطء في إعداد الحسابات الختامية لهذه الوحدات، بالإضافة إلى عدم توافر الخبرة في القائمين بالأعمال المالية وخاصة في بعض الوحدات الصغيرة مما يؤدي إلى عدم استطاعتهم القيام بإعداد البيانات المالية المطلوبة وتوفيرها لإعداد الحسابات الختامية والتقارير المالية [١].

رغم المشكلات التي قد تنشأ من وجود الوحدات ذات طابع الخاص، إلا أن هذه الوحدات تستمد أهميتها من تحقيقها لأهدافها المختلفة والتي يمكن اختصارها في خدمة المجتمع ودعم العملية التعليمية، وتوفير منابع مالية ذاتية يمكن أن تعتمد عليها الجامعة في تطوير تلك الوحدات بصفة خاصة، وتطوير خدمات الجامعة بصفة عامة.

في ختام هذا الفصل وبعد أن تم تناول الاطار النظري لتنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات وما تضمنه من توضيح لمفهومها، ومبررات اتجاه الجامعات لتنمية مواردها المالية وكذلك مقومات نجاح الجامعات في سعيها لتنمية هذه الموارد بالإضافة الى الاشارة الى الوعاء التنظيمي لتنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات المصرية من خلال الوحدات ذات الطابع الخاص وما يقابلها من مشكلات ، قد يكون من المناسب تناول المحاور الرئيسية لتنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات بصفة عامة وتطبيقها على جامعة المنصورة بشيءٍ من التفصيل وهو موضوع الفصل القادم من هذه الدراسة.

(١) المرجع السابق، ص ١١٨

الفصل الرابع

واقع تنمية الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة

تمهيد

بادرت جامعة المنصورة بتنمية مواردها الذاتية منذ بداية السبعينيات من القرن الماضي ، فتبنت الجامعة العديد من المفاهيم التربوية الحديثة التي سبق الإشارة اليها في الفصل السابق مثل مفهوم الجامعة المنتجة والجامعة الاستثمارية وجامعة ريادة الأعمال، وكلها مفاهيم حديثة تهدف إلى تطوير الأداء الجامعي والارتقاء بالجامعة وتحقيق رسالتها السامية من جهة، والعمل على تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة من جهة أخرى وفي هذا الصدد طرقت الجامعة معظم السبل المعاصرة لتنمية مواردها المالية بأشكالها المختلفة.

ويهدف هذا الفصل الى تناول تجربة جامعة المنصورة بشيء من الدراسة والتحليل للوصول الى بعض المؤشرات الهامة منها:

- قـــياس حـــــجم الموارد المالية الذاتية بالجـــــامعة.
- قياس نسب مساهمة التمويل الذاتي حسب أبواب الموازنة.
- قـــياس مســاهمات أشكال الموارد المالية الذاتية بالجـامعة.
- قــياس كفـــــاءة توزيع عوائد الموارد المالية الذاتية بالجامعة.

وسيكون ذلك من خلال دراسة واقع تنمية الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة بصفة عامة ودراسة المسارات التي تنتهجها الجامعة لتنمية مواردها المالية بشيء من التحليل والدراسة.

٤-١ المبحث الأول حـــجم وتوزيع الموارد المالية الذاتية بالجـــامعة

٤-١-١ حجـــم الموارد المالية الذاتية بالجـــامعة

يمكن اعتبار قياس حجم الموارد المالية الذاتية ونسبة مساهمتها في الموازنة العامة للجامعة من المؤشرات ذات الدلالة التي يمكن ان تسهم في قياس كفاءة الجامعة في تدبير مواردها المالية، ويوضح الجدول رقم (٤-١) موازنات الجامعات الحكومية المصرية بقسم التعليم في عام ٢٠١٥/٢٠١٦ ومدى مساهمة الموارد المالية الذاتية في هذه الموازنة.

ويمكن من قراءة الجدول ملاحظة أن جامعة المنصورة محل الدراسة تحتل المرتبة السادسة من خمسة وعشرين جامعة حكومية في نسبة مساهمة الموارد المالية الذاتية في موازنتها السنوية بحوالي ١٤% من اجمالي موازنة التعليم بالجامعة، في حين يبلغ متوسط نسبة التمويل الذاتي بكل الجامعات الحكومية ١٣,٣% من اجمالي موازنات هذه الجامعات.

وتحتل جامعة المنصورة المرتبة الرابعة بين الجامعات المصرية في حجم مواردها المالية الذاتية، وتبلغ نسبة مساهمة التمويل الذاتي بجامعة المنصورة الى اجمالي التمويل الذاتي بالجامعات الحكومية حوالي ٥,٨% من اجمالي التمويل الذاتي بالجامعات.

ويلاحظ التفاوت الواضح بين مساهمات موارد الجامعات الذاتية في موازناتها والتي تتراوح بين اقل من ٢% في جامعة العريش الى حوالي ٢١% في جامعة القاهرة، وهو ما يعكس قدرة بعض الجامعات على تدبير موارد ذاتية بشكل أكبر بكثير من الجامعات الأخرى والتي تتسم معظمها بانها جامعات حديثة الانشاء.

كما يلاحظ من الجدول أن ست جامعات فقط تساهم بما نسبته ٦٥% من اجمالي الموارد المالية الذاتية بالجامعات المصرية وهي جامعات (القاهرة–الاسكندرية–عين شمس–المنصورة–اسيوط–المنوفية)، الأمر الذي قد يكون بمثابة مؤشراً على مدى كفاءة ادارة الموارد المالية الذاتية ببعض الجامعات الحكومية دون الاخرى.

جدول رقم (٤-١)

موازنات الجامعات الحكومية المصرية ونسبة مساهمة التمويل الذاتي بها خلال عام ٢٠١٥/٢٠١٦(بالآلاف)

الجامعة	اجمالي الموازنة	التمويل الذاتي	التمويل الحكومي	*نسبة التمويل الذاتي لموازنة الجامعة	** نسبة ت ذ بالجامعة لإجمالي ت ذ
القاهرة	٢,٦٢٨,٣٩٨	٥٥٠,٠٥٥	٢,٠٧٨,٣٤٣	%٢١	%٢٣,٣
الاسكندرية	١,٧٠٥,٢١١	٣٤٧,٤٨٤	١,٣٥٦,٧٢٧	%٢٠	%١٤,٧
المنوفية	٧٩٢,٠٠٤	١٢٨,٤٧٠	٦٦٣,٥٣٤	%١٦	%٥,٤
المنصورة	٩٦٦,٧٢٦	١٣٠,٣٢٥	٨٣٦,٤٠١	%١٤	%٥,٨
طنطا	٨٢١,٣٧٤	١١٣,٠٣٨	٧٠٨,٣٣٦	%١٤	%٤,٨
حلوان	٨٩٦,٦٢٢	١٢١,٢٤٥	٧٧٥,٣٧٧	%١٤	%٥,١
اسيوط	٩٥٩,٥٠٩	١٢٨,٥٢٨	٨٢٧,٩٨١	%١٣	%٥,٤
قنا	٣٤٠,٩٠٧	٤٥,٥٤٢	٢٩٥,٣٦٥	%١٣	%١,٩
بني سويف	٣٩٦,٤٣٦	٥٢,٥٠٠	٣٤٣,٩٣٦	%١٣	%٢,٢
عين شمس	١,٨٧٤,٢٢٣	٢٤١,١٩٢	١,٦٣٣,٠٣١	%١٣	%١٠,٢
المنيا	٦٣١,٠٣٨	٧٧,٠٠٠	٥٥٧,٢٣٨	%١٢	%٣,٣
بنها	٦٥٨,٢٥٨	٧٣,٦٩٧	٥٨٤,٥٦١	%١١	%٣,١
ق السويس	٥٧٦,٢٥٩	٦٠,٣٠١	٥١٥,٩٥٨	%١٠	%٢,٦
سوهاج	٣٧١,٨٨٢	٣٣,٥٣١	٣٣٨,٧٤٢	%٩	%١,٤
الزقازيق	١,٠٥٥,٦٨٥	٩٤,٩٠٩	٩٦٠,٧٧٦	%٩	%٤,٠
الفيوم	٤١٣,٣٨٨	٣٦,٥٧٠	٣٧٦,٨١٨	%٩	%١,٥
كفر الشيخ	٣٤٧,٧٦٠	٢٨,٤٦٩	٣٢٦,٩٩١	%٨	%١,٢
دمنهور	٢٧٧,٢٨٥	٢٠,١٠٠	٢٥٧,١٨٥	%٧	%٠,٩
بورسعيد	٣٦٤,١١٩	٢٥,٧٧٣	٣٣٨,٣٤٦	%٧	%١,١
السادات	٢٧٢,٨٠٤	١٢,٧٥٠	٢٦٠,٠٥٤	%٥	%٠,٥
اسوان	٢٣٤,٣٠٩	١٠,٤٤٠	٢٢٣,٨٦٩	%٤	%٠,٤
دمياط	٢٣٧,٩٣٢	١٠,٥٢٠	٢٢٧,٤١٢	%٤	%٠,٤
السويس	٢٩٢,٣٦٦	١٠,٧٧٣	٢٨١,٥٩٣	%٤	%٠,٥
العريش	١٢٨,٨٧٠	٢,٠٢٥	١٢٦,٨٤٥	%٢	%٠,١
الوادي	٨٨,٤٦٣	٢٠٠٠	٨٦,٤٦٣	%٢	%٠,١

المصدر: الموازنة العامة للدولة ٢٠١٥/٢٠١٦، وزارة المالية *قام الباحث بحسابها

** اختصارا لـ "نسبة التمويل الذاتي بالجامعة الى اجمالي التمويل الذاتي"

وقد يكون من المناسب التعرف على نسبة مساهمة التمويل الذاتي في جامعة المنصورة خلال عدة سنوات ويوضح جدول رقم (٤-٢) تطور مساهمة التمويل الذاتي الى موازنة الجامعة من حوالي ١٩%عام ٢٠١٢/٢٠١١ الى ٢٧% عام ٢٠١٣/٢٠١٢ حتى انخفضت الى ١٤% عام ٢٠١٦/٢٠١٥، وترجع الزيادة في سنة ٢٠١٣/٢٠١٢ الى الصرف من احتياطيات التمويل الذاتي بالبنوك، لذا لا تعبر هذه النسبة تعبيرا صحيحا عن اجمالي الموارد المالية الذاتية في ذلك العام.

جدول رقم (٤-٢)

موازنات جامعة المنصورة ونسبة مساهمة التمويل الذاتي من ١٢/١١ الى ١٦/١٥

السنة	اجمالي الموازنة	التمويل الذاتي	التمويل الحكومي	*نسبة التمويل الذاتي للموازنة
٢٠١٢/٢٠١١	٤٥١،٢٦٩	٨٥،٦٠٠	٣٦٥،٦٦٩	٪١٩
٢٠١٣/٢٠١٢	٦٤٧،٧٨٨	١٧٢،٢٠٨	٤٧٥،٥٨٠	٪٢٧
٢٠١٤/٢٠١٣	٨١١،٢٧٢	١٠٨،٧٦٣	٧٠٢،٥٠٩	٪١٣
٢٠١٥/٢٠١٤	٨٨٧،٨٦٦	١١٠،٥٩٦	٧٧٧،٢٧٠	٪١٢
٢٠١٦/٢٠١٥	٩٦٦،٧٢٦	١٣٠،٣٢٥	٨٣٦،٤٠١	٪١٤

المصدر: الموازنة العامة للدولة ٢٠١٦/٢٠١٥، وزارة المالية *قام الباحث بحسابها

ويجدر بالذكر أن الجامعات المصرية لا تصدر عنها بيانات دقيقة بمواردها الذاتية من خلال الحسابات الختامية ويعود ذلك الى الاسباب التي سبق تناولها بالمبحث الثالث بالفصل الثالث فيما يتعلق بمشكلات الحسابات والوحدات ذات الطابع الخاص من حيث تعقد البناء التنظيمي للجامعة، وطول خط السلطة وتعقد الاتصالات والتعقيدات الادارية التي تتسبب عدم الحصر الشامل للتعاملات المالية من حيث الايرادات والمصروفات الأمر الذي لا يقدم صورة صحيحة للوضع المالي لتلك الحسابات نتيجة عدم الالتزام بمبدأي الوحدة والعموم والبطء في اعداد الحسابات الختامية للوحدات ذات الطابع الخاص ما ينتج عنه تأخر صدورها وعدم دقة الأرقام النهائية [١].

(١) راجع في هذا الصدد:
- حسين مصيلحي، مرجع سابق، ص ٢١،ص٢٢.
- حسنين محمد ربيع واحمد فرغلي محمد، مرجع سابق، ص ٥.

٤-١-٢ توزيع التمويل الذاتي حسب أبواب الموازنة

قد يكون من المناسب تحليل مساهمة الموارد المالية الذاتية في الانفاق بجامعة المنصورة من خلال الحسابات الختامية وحسب ابواب الانفاق المختلفة، في بعض الأعوام المختارة

حيث يوضح الجدول رقم (٤-٣) نسب مساهمة الموارد المالية الذاتية حسب الابواب المختلفة للموازنة وذلك من خلال الحسابات الختامية بجامعة المنصورة، ويلاحظ من قراءة الجدول ما يلي:

- يمثل التمويل الذاتي للباب الأول (أجور ومكافآت) من ٦ الى ٧ بالمائة فقط من إجمالي الانفاق على الأجور بالجامعة.
- يمثل التمويل الذاتي للباب الثاني (السلع والخدمات)، نسباً تتراوح بين ٤٥ الى ٤٩ بالمائة من اجمالي الانفاق على هذا الباب.
- تصاعد مساهمة التمويل الذاتي للباب السادس (الانفاق الاستثماري) من٣٠ الى ٤٣ الى ٥٩ بالمائة من اجمالي الانفاق بهذا الباب.

جدول رقم (٤-٣)
نسب مساهمة التمويل الذاتي والحكومي في موازنة جامعة المنصورة حسب الحسابات الختامية
خلال الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤ _ ٢٠١٥/٢٠١٦

السنة/الباب	٢٠١٣/٢٠١٤		٢٠١٤/٢٠١٥		٢٠١٥/٢٠١٦	
	ذاتي	حكومي	ذاتي	حكومي	ذاتي	حكومي
الأول	%٧	%٩٣	%٦	%٩٤	%٦	%٩٤
الثاني	%٤٥	%٥٥	%٤٩	%٥١	%٤٩	%٥١
الرابع والخامس	%٨٢	%١٨	%٨٥	%١٥	%٧٥	%٢٥
السادس	%٣٠	%٧٠	%٤٣	%٥٧	%٥٩	%٤١
الاجمالي	%١٣	%٨٧	%١٢	%٨٨	%١٤	%٨٦

المصدر: تقرير انجازات جامعة المنصورة ٢٠١٥/٢٠١٦، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، جامعة المنصورة،٢٠١٦

وبناءً على ما سبق يمكن ملاحظة التالي:

- أ. **الأجور** (الباب الأول)، لا يمكن اعتبار التمويل الذاتي مصدرا أساسيا للأجور في الجامعة حيث لايزال الاعتماد في تمويل هذا الباب في معظمه على موازنة الدولة.

- ب. **السلع والخدمات** (الباب الثاني)، يمثل التمويل الذاتي أهمية قصوى في الانفاق على السلع والخدمات ومستلزمات التشغيل التي تحتاجها العملية التعليمية حيث إن ما يقرب من نصف احتياجات الجامعة في هذا الباب يتم تمويلها ذاتيا.
- ج. **الدعم والمزايا الاجتماعية** (الباب الرابع والخامس)، حيث يعتبر التمويل الذاتي بمثابة المصدر الرئيسي للدعم والاعانات والمزايا التي تقدم للطلاب والعاملين بالجامعة، كما يعتبر المصدر الرئيسي لتمويل صندوق الطوارئ لمواجهة الازمات الطارئة.
- د. **الانفاق الاستثماري** (الباب السادس)، يعتبر التمويل الذاتي أحد العوامل المساعدة في الانفاق لتطوير الجامعة حيث يلاحظ تصاعد نسبة مساهمتها على مدار السنوات المختلفة لتطوير البنية الاساسية للجامعة.

٤-٢ المبحث الثاني مساهمات المصادر المختلفة للموارد المالية الذاتية بالجامعة

حتى يمكن الوقوف على مساهمات المصادر المختلفة للموارد المالية الذاتية بالجامعة سوف يتم تقسيم هذه المصادر حسب المجالات الأربعة المشار اليها في الفصل الثالث وذلك على النحو التالي:

- **مجال العملية التعليمية** وتشمل تقديم الخدمة التعليمية للطلاب بمقابل مادي، بالإضافة الى رسوم برامج الدراسات العليا.
- **مجال البحث العلمي**، وتشمل عوائد تسويق البحث العلمي.
- **مجال خدمة المجتمع**، وتشمل مختلف الخدمات الجامعية المقدمة للمجتمع الخارجي والداخلي كالاستشارات والتدريب والانتاج وغيرها.
- **مجال المشاركة الشعبية**، وتشمل تبرعات الافراد والهيئات والاوقاف الجامعية.

وهذه المجالات تشكل معا السبل المختلفة لتنمية الموارد، وكما سبق ذكره بالفصل السابق فإن الإطار العام لتنمية هذه الموارد من خلال الحسابات ذات الطابع الخاص، بمعنى ان كل مجال من هذه المجالات لابد وأن يكون له حسابا أو أكثر في البنك المركزي المصري، وقد يكون من المناسب تناول بعضا من هذه المجالات بشيء من التفصيل كما يلي:

٤-٢-١ مجال العملية التعليمية

٤-٢-١-١ الرسوم الدراسية

تعد مصر بصفة عامة من الدول التي لا تمثل الرسوم الدراسية بها نسبة تذكر، فتمثل الرسوم الدراسية بجامعة المنصورة نسبة طفيفة من إجمالي الايرادات الجامعية، حيث يسدد طلاب الجامعة رسوماً ضئيلة نظير خدمات تقدم إليهم، فالطالب المصري طبقا لمجانية التعليم الجامعي لا يتحمل أية تكلفة مباشرة أو غير مباشرة، بل يدفع رسوما رمزية تمثل نسبة تتراوح بين ٢% الى ١٠% من اجمالي نصيب الطالب من الموازنة والتي تصل في بعض الكليات الى ١٢ ألف جنيها سنويا(١).

ويتولى الإشراف على تحصيل الرسوم التي يؤديها الطلاب (صندوق الخدمات التعليمية لجامعة المنصورة) الذي أنشئ كأحد الصناديق الخاصة وفقا لأحكام المادة (٢٦٧) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات بما يحقق الاستفادة من هذه الرسوم والمصروفات، وقد حددت اللائحة الداخلية للصندوق أهدافه كما يلي (٢):

- توفير الكتاب الجامعي للطلاب في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة
- إعداد المكان الملائم للاطلاع وتهيئته بالوسائل المتقدمة
- توفير الأجهزة والوسائل الحديثة لتحسين الخدمات الطلابية.
- الاهتمام بالمعامل الموجودة بكليات الجامعة من حيث توفير الأجهزة والأدوات والكيماويات اللازمة والأساسات المطلوبة.
- توفير وسائل انتقال الطلاب إلى أماكن التدريب والرحلات العلمية.
- توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لأداء الامتحانات.
- طبع ودمغ وتحرير الشهادات النهائية بالدرجة العلمية.
- أية أغراض أخرى يكون الهدف منها تحسين أداء الخدمة التعليمية للطلاب.

وتحدد المادة (١٣) من اللائحة موارد الصندوق بالكليات وهي: عبارة عن رسوم منصوص عليها في اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المواد (٢٦٧،٢٧١) وتضم:

- رسم المكتبة –رسم المختبرات – رسم الانتساب – رسم دخول الامتحان–رسم استخراج الشهادات.

وتشكل بكل كلية لجنة لشئون الخدمات التعليمية تختص بشئون إدارة واستغلال الرسوم التي يؤديها الطلاب، مع العلم أن المصدر الرئيسي لتمويل الصندوق المركزي للخدمات

(١) الدراسة الذاتية لكلية الهندسة بجامعة المنصورة، وحدة ضمان الجودة بكلية الهندسة جامعة المنصورة، ٢٠١٤، ص ٣٥

(٢) اللائحة الداخلية لصندوق الخدمات التعليمية بجامعة المنصورة، والمعتمدة من وزارة المالية بتاريخ ١٩٩٦/٨/١٢

التعليمية هو حصة ٣٠% من الرسوم الدراسية بالكليات، وتبلغ حصة الكلية ٧٠%.

ومن العرض السابق للرسوم الدراسية بجامعة المنصورة يمكن الوصول الى النتيجة التالية:

لا يمكن اعتبار الرسوم الدراسية مصدراً فعالاً لتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة بسبب تدنى نسبة المصروفات الدراسية الى اجمالي الموازنة وعدم كفايتها كأحد مصادر التمويل الذاتي لجامعة المنصورة بصفة خاصة وللجامعات المصرية بصفة عامة.

٤-٢-١-٢ الانتساب الموجه

يمكن اعتبار نظام الانتساب الموجه أحد مصادر التمويل بجامعة المنصورة، ويتم التعامل به من خلال وحدة الانتساب الموجه بالجامعة، فيوضح الجدول رقم (٤-٤) أعداد الطلاب الملتحقين بنظام الانتساب الموجه بكليات التجارة والآداب والحقوق بالجامعة خلال الفترة من ٢٠١٤/٢٠١٣ إلى ٢٠١٦/٢٠١٥ بتلك الكليات.

جدول رقم (٤-٤)

طلاب الانتساب الموجه بكليات التجارة والحقوق والآداب بجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١٤/٢٠١٣_٢٠١٦/٢٠١٥

الطلاب	٢٠١٤/٢٠١٣	٢٠١٥/٢٠١٤	٢٠١٦/٢٠١٥
طلاب الانتساب الموجه	١٣,٦٣٧	١٤,١٥٤	١٧,٢٦٧
اجمالي عدد الطلاب	٥٣,٣٠٠	٦٠,٦٩٣	٦٤,٩٢٤
نسبة الانتساب الموجه	%٢٦	%٢٣	%٢٧

المصدر: تقرير انجازات جامعة المنصورة، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٦

أما من الناحية المالية فيوضح الجدول رقم (٤-٥) إيرادات ومصروفات وحدة الانتساب الموجه بجامعة المنصورة خلال الفترة من ٢٠١١/٢٠١٠ الى ٢٠١٥/٢٠١٤.

حيث يظهر الجدول التأرجح بين تحقيق عجز وزيادة في ايرادات ومصروفات الوحدة ويرجع ذلك إلى تزايد تكاليف العملية التعليمية للانتساب الموجه، خاصة أن هذا النوع من التعليم يشكل عبئاً على الجامعة حيث إن دوماً ما يقرب من ربع طلاب الكليات النظرية ملتحقون بهذا النوع من التعليم، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب نتيجة تكدس قاعات المحاضرات وازدحام الجداول الدراسية، بالإضافة إلى ارتفاع مصاريف التشغيل الجامعية نتيجة زيادة عدد الطلاب.

جدول رقم (٤-٥)
ايرادات ومصروفات وحدة الانتساب الموجه بجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١٠/٢٠١١_٢٠١٤/٢٠١٥

العام الجامعي	المصروفات	الإيرادات	الفائض	الفائض للإيرادات
٢٠١٠/٢٠١١	٤,١٨٨,٨٧٤	١,٧٢١,٣٥٨	٢,٤٦٧,٥١٦-	%١٤٣-
٢٠١١/٢٠١٢	٢,٩٥٥,١٥٥	٢,٨٦٦,٦٦٩	٨٨,٤٨٦-	%٣-
٢٠١٢/٢٠١٣	١,٢٢٣,٦٨٩	١,٣٧٧,٣٤٤	١٥٣,٦٥٥	%١١
٢٠١٣/٢٠١٤	٤,٣٥٥,٧٥٨	٤,٤٢٨,٦٦٤	٧٢,٩٠٦	%٢
٢٠١٤/٢٠١٥	٤,٣٤٦,٦٦٨	٤,٦٢٩,٤٥٧	٢٨٢,٧٨٩	%٦

المصدر: تقرير انجازات الوحدات ذات الطابع الخاص، جامعة المنصورة،٢٠١٥

ويمكن من خلال التحليل السابق الوصول الى نتائج منها:

- **ان نظام الانتساب الموجه لا يعد مصدرا فعالا للموارد الذاتية بالجامعة في ظل انخفاض المصروفات التي يدفعها الطلاب واعباء تقديم الخدمة التعليمية لهذه الاعداد الكبيرة من الطلاب.**
- **لا يمكن اعتبار الرغبة في تنمية الموارد المالية للجامعة هي السبب الرئيسي للتوجه نحو تبني نظام الانتساب الموجه ولكن يبقى الدافع الأساسي لهذا التوجه هو رغبة الدولة في استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب الملتحقين بالتعليم الجامعي كل عام.**

٤-٢-١-٣ التعليم المفتوح

على الرغم من تعدد أوجه التعليم المفتوح إلا أن التعليم المفتوح المطبق في جامعة المنصورة يقع في إطار مراكز التعليم المفتوح التي أنشئت كوحدات ذات طابع خاص بناءً على قرار المجلس الأعلى للجامعات بتاريخ ١٩٩٠/٨/١٥ بهدف إتاحة فرصة التعليم الجامعي أمام حملة الدبلومات أو من تحول ظروف عملهم دون الانتظام في التعليم الجامعي أو حملة الثانوية ذوي المجاميع المنخفضة بشرط مضي خمس سنوات على الحصول على المؤهل، ويطبق هذا التعليم في معظم الجامعات المصرية ومنها جامعة المنصورة [١]، وقد يكون من المناسب التعرض لتجربة جامعة المنصورة بمزيد من التفصيل كما يلي:

فوفقا لدليل الطالب [٢]، فإن مركز التعليم المفتوح بجامعة المنصورة يعرف كوحدة ذات طابع خاص لها استقلالها الفني والإداري والمالي، ويضم وحدات فرعية للتعليم المفتوح بالكليات

(١) سعدية الشرقاوي، **الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي المفتوح كأحد مستحدثات التعليم الجامعي الخاص**، مرجع سابق، ص ٣٣٤-٣٣٥

(٢) دليل الطالب للتعليم المفتوح، جامعة المنصورة، ٢٠١١

التي تطبق هذا النظام بجامعة المنصورة، ويعتمد نظام التعليم المفتوح على مبدأ حرية الاختيار والتعليم المستمر في اختيار البرامج والدورات التدريبية في الوقت والمكان المناسبين، كما يتيح فرص الالتحاق بالجامعات لدراسة العلوم القانونية والعلوم التجارية لمن لم يدركوا ذلك.

والتعليم المفتوح بجامعة المنصورة بدأ في إطار الشراكة مع جامعة القاهرة من خلال المركز الإقليمي للتعليم المفتوح بمقر الجامعة، ورغم استحداث مركز مستقل للتعليم المفتوح بجامعة المنصورة إلا أن هذه الشراكة لا تزال سارية، أما بالنسبة لتوزيع إيرادات المركز في ضوء هذه الشراكة فإن المركز الإقليمي يحصل على ٤٠% من الإيرادات مقابل ٦٠% للمركز الرئيسي بجامعة القاهرة، وبالنسبة للوحدة التابعة لجامعة المنصورة فان إيراداتها توزع طبقا للقواعد التي سيتم تفصيلها، فحسب الموقع الرسمي لمركز التعليم المفتوح بجامعة المنصورة فإن البرامج التعليمية المعتمدة بالمركز في العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٢ كانت خمسة برامج موزعة على كليات الحقوق والتجارة والزراعة والآداب والسياحة والفنادق[١].

ويستفيد من التعليم المفتوح شرائح عديدة من المجتمع تطمح إلى الارتفاع بمستواها التعليمي، على الرغم مما واجهه في الآونة الأخيرة من المشكلات التي جعلته محلاً للنقاش المجتمعي عن جدوى استمراره، أما من ناحية اعتبار التعليم المفتوح مصدراً للتمويل الذاتي للجامعة فيمكن من خلال الجدول رقم (٤-٦) الذي يوضح مصروفات التعليم المفتوح خلال العام الجامعي ٢٠١٤/٢٠١٣ التعرف عن كثب عن واقع هذا النوع من التعليم.

جدول رقم (٤-٦)

مصروفات التعليم المفتوح بجامعة المنصورة للعام الجامعي ٢٠١٤/٢٠١٣

بنود المصروفات	المبلغ
ثمن المظروف	٢٥ جنيه
رسم القيد الأول مرة	١٠٠ جنيه
بطاقة جامعية	٥٠ جنيه
رسم المقرر الواحد	٢٠٠ جنيه
رسم دخول الامتحان الواحد	٢٠ جنيه
مصاريف إدارية	٢٥ جنيه

المصدر: الموقع الرسمي لمركز التعليم المفتوح بجامعة المنصورة، centers.mans.edu.eg/olc

(١) الموقع الرسمي لمركز التعليم المفتوح بجامعة المنصورة، http://centers.mans.edu.eg/olc/

ويمكن مقارنة رسوم طالب التعليم المفتوح بمتوسط تكلفة الطالب المنتظم بكليتي التجارة والحقوق في العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤ فتبلغ ٣١١٥ جنيها لطالب كلية التجارة و٣٢٣٣ جنيها لطالب كلية الحقوق، وهو ما يعني أن طالب التعليم المفتوح خلال العام الدراسي يدفع رسوما أقل من تكلفة الطالب المنتظم بكليتي الحقوق والتجارة، لذا تعد هذه الرسوم مناسبة للطالب الراغب في استكمال مشواره الجامعي، وهو ما أثبتته احدى الدراسات ميدانية [١]، كما يمكن القول إن هذه الرسوم عادلة بالنسبة للجامعات حيث إنها تحقق إيرادات تفوق مصروفات هذا التعليم، فيظهر الجدول رقم (٤-٧) تصاعد ايرادات مركز التعليم المفتوح بالجامعة، وكذلك النسبة المرتفعة للفائض بالنسبة للإيرادات والتي تراوحت بين ٦٤% إلى ٧٠% من الإيرادات.

جدول رقم (٤-٧)

إيرادات ومصروفات مركز التعليم المفتوح بجامعة المنصورة (بالآلاف) خلال ٢٠١٢/٢٠١١_٢٠١٤/٢٠١٣

العام	المصروفات	الإيرادات	الفائض	الفائض للإيرادات
٢٠١٢/٢٠١١	٨٨٢	٢٩١٥	٢٠٣٢	%٧٠
٢٠١٣/٢٠١٢	١٢٥٩	٣٤٩٨	٢٢٣٩	%٦٤
٢٠١٤/٢٠١٣	١٢٦٥	٣٨٤٨	٢٥٨٣	%٦٧

المصدر: المحاضر الرسمية لمجلس جامعة المنصورة ٢٠١٣، ٢٠١٤، ٢٠١٥

وعلى الرغم من عدم وجود احصائيات رسمية دقيقة بإجمالي ايرادات التعليم المفتوح بالنسبة لمركز التعليم المفتوح الرئيسي واحصائيات غير كافية لمراكز التعليم بالكليات المختلفة الا انه يمكن القول ان الملتحقين بهذا النوع من التعليم بجامعة المنصورة في مختلف الكليات تتراوح اعدادهم السنوية بين ٨ الى ١٠ آلاف طالب [٢] يحققون إيرادات إجمالية تصل الى ٢٤ مليون جنيه سنويا، والجدير بالذكر انه يدور حاليا جدال بين مجلس النواب والمجلس الاعلى للجامعات حول الغاء نظام التعليم المفتوح لم تتضح ملامحه حتى وقت اعداد هذه الدراسة.

ومن التحليل السابق لتجربة التعليم المفتوح بجامعة المنصورة يمكن استخلاص أن **التعليم المفتوح يعد من المصادر الفعالة لتنمية الموارد المالية الذاتية لجامعة المنصورة وذلك قبل الاتجاه نحو إلغاءه.**

(١) مسعود جابر سعد إبراهيم، **التعليم المفتوح بكفر الشيخ-صيغة مقترحة للتمويل الجامعي**، رسالة دكتوراه، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، ص ٢٩٠

(٢) تقرير انجازات جامعة المنصورة ٢٠١٥/٢٠١٦، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، جامعة المنصورة، ٢٠١٦

٤-٢-١-٤ برامج التعليم بلغة أجنبية

تم تطبيق هذا النوع من التعليم في كليتي الحقوق والتجارة بجامعة المنصورة وقد يكون من المناسب القاء الضوء على فلسفة برامج التعليم باللغة الأجنبية بإحدى الكليات بالجامعة والتي تقوم على أساس الانفتاح على تجارب ونجاحات الدول المتقدمة في مختلف مجالات التعليم الممول ذاتيا وانتقاء ما يتم الاستفادة به من معلومات وتجارب وتقويمه وابتكار صور متجددة منه بما يتفق مع مقوماتنا الحضارية وظروفنا البيئية وفق منظور متكامل تتفاعل فيه عناصر الأصالة والمعاصرة في منظومة متناسقة" (١).

أما عن شروط القبول بهذه البرامج (٢)، فيتم قبول عدد من الطلاب يحدده مجلس الكلية سنوياً بناء على اقتراح لجنة الإشراف على مجموعة الدراسة باللغة الإنجليزية وذلك من بين الطلاب المقبولين المستجدين بالسنة الأولى انتظام وانتساب. ويشترط لقبول الطلاب ما يلي:

- حصولهم على الثانوية العامة أو ما يعادلها، والتحاقهم بكلية التجارة عن طريق مكتب التنسيق.
- أن يحقق الطالب ٨٠% على الأقل في مادة اللغة الإنجليزية في الثانوية العامة، ويتم ترتيب الطلاب حسب الوزن النسبي للمجموع الكلى مضافا إليه مجموع اللغة الإنجليزية والمستوى الخاص باللغة الإنجليزية إن وجد وذلك من أجل اختيار العدد المطلوب من بين المتقدمين.
- ألا يكون الطالب باقيا للإعادة.

ويوضح الجدول رقم (٤-٨) أعداد طلاب برامج اللغات الأجنبية بكليتي التجارة والحقوق خلال الفترة من ٢٠٠٨/٢٠٠٩ إلى ٢٠١١/٢٠١٢ ونسبتهم إلى عدد الطلاب الكلي بهذه الكليات ويتضح من خلال الجدول أن نسب الطلاب في البرامج في كلية التجارة تتراوح بين ٩% إلى ١٣% من العدد الإجمالي للطلاب، وفي كلية الحقوق من ٦% إلى ٨% من العدد الإجمالي للطلاب.

(١) الموقع الرسمي لكلية التجارة جامعة المنصورة، http://comfac.mans.edu.eg/arabic/
(٢) المرجع السابق.

جدول رقم (٤-٨)
طلاب البرامج الاجنبية بكليتي التجارة والحقوق خلال الفترة ٢٠٠٨/٢٠٠٩_٢٠١١/٢٠١٢

الكلية	كلية التجارة			كلية الحقوق		
العام	العدد	الإجمالي	النسبة	العدد	الإجمالي	النسبة
٢٠٠٨/٢٠٠٩	١٨٠٤	٢٠٠٠١	%٩	١١٨٦	١٧٨٥٦	%٧
٢٠٠٩/٢٠١٠	١٩٩٦	١٩٥٠٩	%١٠	١١٢٧	١٧٤٨٢	%٦
٢٠١٠/٢٠١١	١٦٣٩	١٥٧٢٢	%١٣	٧٧١	١٣٩٧	%٨
٢٠١١/٢٠١٢	١٨٩٤	١٨٥٧٢	%١٠	٧٢٧	١٦١٣٥	%٥

المصدر: تقرير انجازات جامعة المنصورة،٢٠١٦

ويتمتع الطلاب في هذه البرامج بالعديد من الميزات منها مناهج تدريس خاصة وقاعات محاضرات محدودة الأعداد في ظل الكثافة العالية للطلاب بتلك الكليات، كما أن هذه البرامج تمثل مصدرا هاما للدخل بالجامعة والكليات المعنية، اما الرسوم الدراسية بهذا البرنامج في كليتي الحقوق والتجارة بجامعة المنصورة فيتراوح متوسطها بين اربعة آلاف وخمسة آلاف جنيها للطالب الواحد سنويا، ويمكن من خلال احتساب متوسط عدد الطلاب الملتحقين بهذه البرامج ومتوسط مصروفات الطالب الواحد توقع إيرادات إجمالية من هذه البرامج تتراوح بين ٥ إلى ٧ مليون جنيه سنويا في كل كلية.

ومن التحليل السابق لتجربة التعليم بلغات اجنبية بالكليات النظرية بجامعة المنصورة يمكن استخلاص أن **برامج التعليم بلغات اجنبية تعد من المصادر الفعالة لتنمية الموارد المالية الذاتية للكليات النظرية لمواجهة اعبائها التعليمية من جهة ومصدر دخل فعال لجامعة المنصورة من جهة أخرى.**

٤-٢-١-٥ البرامج النوعية

تحقق البرامج النوعية أو برامج الساعات المعتمدة والتي سبق الاشارة اليها بشيء من التفصيل في الفصل الثالث اهدافا عدة منها، سد العجز في بعض التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، وتعتمد على قيام الطالب بدفع تكاليف دراسته بنفسه كما تعد من مصادر التمويل الذاتي الرئيسية بالجامعات المصرية، ولتحقيق ذلك فقد بادرت جامعة المنصورة منذ عام ٢٠٠٦ باستحداث برامج جديدة بمختلف كلياتها العملية بدأت ببرنامج هندسة الاتصالات والمعلومات بكلية الهندسة حتى وصل عددها عام ٢٠١٧/٢٠١٦ الى احدى عشر برنامج يمكن التعرف عليهم من خلال جدول (٤-٩).

جدول رقم (٤-٩)

البرامج النوعية بجامعة المنصورة عام ٢٠١٧/٢٠١٦ *

الكلية	البرنامج
الطـــب	برنامج المنصـــورة مانشستر الطبي
الصيدلة	برنامج الصـــيدلة الاكـــــلينيكية
الهندسة	برنامج هندسة الاتصالات والمعلومات
	برنامج هندســـة البناء والتشـــييد
	برنامج هندســـــة الميكـــاترونكس
	برنامج الهندســـــة الطـــــبية
الحاسبات	برنامج هندســـــة البرمجـــيات
	برنامج المعـــلومـــاتية الطـــبية
العلوم	برنامج التكـــنولوجيا الحـــــيوية
	برنامج جيولوجـيا البترول والتعـــدين
الطب البيطري	برنامج صحـــــة وســـــلامة الغذاء

المصدر: الموقع الرسمي لجامعة المنصورة www.mans.edu.eg

* بدأت الدراسة ببرنامج المنصورة مانشستر بكلية طب الاسنان عام ٢٠١٨/٢٠١٧

ويوضح الجدول رقم (٤-١٠) اعداد الطلاب الملتحقين بهذه البرامج خلال الفترة من ٢٠١٤/٢٠١٣ الى ٢٠١٦/٢٠١٥ حسب الكليات، كما يوضح الجدول رقم (٤-١١) نسبة طلاب هذه البرامج الى اجمالي عدد الطلاب بكل كلية، ومن خلال الجدولين يمكن التعرف على نسب طلاب البرامج، حيث تصل أقلها عام ٢٠١٦/٢٠١٥ الى ٤% في كليات الطب البيطري والعلوم والحاسبات اما اعلى النسب فقد كانت في كلية الهندسة ووصلت الى ٢٤% من اجمالي طلاب الكلية، والجدير بالذكر أن اللوائح المنظمة تحدد نسبة الطلاب الملتحقين بتلك البرامج بما لا يجاوز ٢٠% من اجمالي الطلاب ولكن يتم تجاوزها احيانا لبعض الاعتبارات، حيث إن هذه البرامج تشهد اقبالا كبيرا من الطلاب على الالتحاق بها، مما حدا ببعض الكليات ككلية الطب

الى تحديد الحد الاقصى من الطلاب الملتحقين ببرنامج مانشستر الطبي بما لا يجاوز ٤٠٠ طالب دون النظر الى نسبتهم لإجمالي الطلاب.

جدول رقم (٤-١٠)

تطور اعداد طلاب البرامج النوعية بجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤_٢٠١٥/٢٠١٦

السـنة	٢٠١٣/٢٠١٤		٢٠١٤/٢٠١٥		٢٠١٥/٢٠١٦	
الكلية/الطلاب	طلاب الكلية	طلاب البرامج	طلاب الكلية	طلاب البرامج	طلاب الكلية	طلاب البرامج
الطب	٧١٥٧	١٤٢٦	٦٣٨٧	١٢١٢	٦٥٩٥	١٣٣٩
الصيدلة	٥٨٣٧	٧٩٣	٦١٠١	٩٩٧	٧٠٧٨	١١٦٥
الهندسة	٨٣٥٤	٧٦٤	٨٠٦٥	١٢٣٣	٨٥٢٣	٢٠٦٩
الطب البيطري	--	--	٢٨٩٩	٣٥	٣٢٨٥	١٢٠
العـلوم	٤٤٠٣	٢٤	٤٤٧٠	١٠٧	٥١٠٧	٢١٤
الحاسبات	--	--	--	--	٢٥٥٧	٩٩
الاجمالي	٢١٣٤٨	٢٩٨٣	٢٣٤٥٢	٣٤٧٧	٢٨٠٣٨	٤٧٩٢

المصدر: النشرة الاحصائية لجامعة المنصورة ١٣/١٤_١٥/١٦

جدول رقم (٤-١١)

نسبة اعداد طلاب البرامج النوعية لإجمالي اعداد الطلاب بالكليات خلال ٢٠١٣/٢٠١٤_ ٢٠١٥/٢٠١٦

الكلية/السـنة	٢٠١٣/٢٠١٤	٢٠١٤/٢٠١٥	٢٠١٥/٢٠١٦
الطب	%٢٠	%١٩	%٢٠,٢
الصيدلة	%١٤	%١٦	%١٦,٥
الهندسة	%٩	%١٥	%٢٤
الطب البيطري	--	%١	%٤
العـلوم	%٠,٦	%٢	%٤
الحاسبات	--	--	%٤
الاجمالي	%١٤	%١٥	%١٧

المصدر: النشرة الاحصائية لجامعة المنصورة ١٣/١٤_١٥/١٦

اما عن تكاليف الالتحاق بهذه البرامج فهي تعتمد على نظام الساعات المعتمدة، وتحسب كل ساعة بمبلغ معين باختلاف الكلية التي يلتحق بها، وتتراوح ما بين ١٢ إلى ١٩ ساعة معتمدة أو من أربع إلى ست مقررات دراسية وسعر الساعة بين ٢٠٠ الى ٤٥٠ جنيه، مما يعني ان مصروفات الالتحاق تختلف بين برنامج وآخر وكلية وأخرى، فعلى سبيل المثال مصروفات الطالب في كلية الطب تصل الى ٣٠ ألف جنيه في العام الواحد، في حين أن الطالب في كلية الهندسة يدفع رسوما تتراوح بين ١٥ الى ٢٠ ألف جنيه سنويا وبكلية الصيدلة بين ١٢ الى ١٥ ألف جنيه.

وتعد البرامج النوعية مصدرا معتبرا للتمويل الذاتي بالجامعة فمن خلال ارقام الجداول السابقة وحساب متوسط تكلفة الطالب يمكن توقع ايراد سنوي من برنامج كلية الطب يزيد عن ٤٢ مليون جنيه، ومن كلية الهندسة في حدود ٣٠ مليون جنيه سنويا، مما له بالغ الاثر في إنعاش خزائن الكليات والجامعة ووزارة التعليم العالي على حد سواء، وذلك على الرغم من الاعتراضات التي تظهرها الاستبيانات الطلابية على هذا النوع من التعليم والتي أوضحتها احدى الدراسات الميدانية كما يلي [١]:

- تدعم البرامج النوعية الطبقية الاجتماعية، فتوفر التعليم المتميز للقادرين وتحرمه للفقراء مما يؤجج الحقد والكراهية.
- تؤدي الى ظهور ازدواجية في التعليم الجامعي الحكومي بوجود شكلين للتعليم داخل الكلية الواحدة.

٤-٢-١-٦ تعليم الوافدين

يمكن اعتبار تعليم الوافدين بمثابة المصدر الاعلى للتمويل الذاتي بين مصادر تنمية الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة التي اولته اهتماما كبيرا، وهذا التوجه يتماشى مع سعي معظم الجامعات على مستوى العالم لاستقطاب الطلبة الاجانب لما له من فوائد لتلك الجامعات، فعلى مستوى جامعة المنصورة يمكن لتعليم الوافدين أن يحقق عدة اهداف منها:

- توفير تمويل ذاتي مناسب للجامعة.
- استقطاب الطلاب الوافدين يحسن من سمعة الجامعة عالميا مما يساهم في حصولها على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية، كما يساهم بشكل غير مباشر في الارتقاء بمستوى العملية التعليمية نتيجة الاجتهاد في تقديم أفضل الخدمات التعليمية.

(١) أسماء عبد الستار، مرجع سابق، ص ٢١٠

- اما على المستوى القومي فيساهم في توفير النقد الاجنبي للدولة، كما انه يساهم في توطيد اواصر الصلة مع الدول المختلفة.

وتتمتع جامعة المنصورة بالعديد من عناصر التميز المتمثلة في كفاءة أعضاء هيئة التدريس، وتوافر التخصصات الحديثة بكليات الطب وطب الأسنان، وقد يكون من المناسب التعرف على اعداد الطلاب الوافدين بالمرحلة الجامعية الاولى بجامعة المنصورة خلال السنوات الاخيرة ونسبتهم الى اجمالي عدد الطلاب من خلال جدول (٤-١٢).

جدول رقم (٤-١٢)

تطور اعداد الطلاب الوافدين بالمرحلة الجامعية الاولى بجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤_٢٠١٥/٢٠١٦

العام الجامعي	الوافدين	المقيدين	النسبة
٢٠١٣/٢٠١٤	٢٢٩٤	١٠٣٤٨٦	%٢,٢
٢٠١٤/٢٠١٥	٢٢١٩	١١٩٦٤٦	%١,٩
٢٠١٥/٢٠١٦	٢٢٣٨	١١٠٦٢٥	%٢,٠

المصدر: تقرير انجازات جامعة المنصورة،٢٠١٦

ويمكن من قراءة الجدول التعرف على اعداد ونسب الوافدين حيث إن نسبة الطلاب الوافدين تتراوح بين ١,٩% الى ٢,٢% من اجمالي عدد الطلاب بالجامعة وهي نسب أقل من المعدلات العالمية [١] حيث تبلغ النسبة حوالي ١٩% في المملكة المتحدة و٥% في تركيا [٢]، وعلى الرغم من ذلك الا أن استخدام مؤشر اعداد الطلاب يعطي رؤية أوضح حيث إن انخفاض النسبة يعود الى اعداد الطلاب المتضخمة بجامعة المنصورة وتجدر الاشارة الى متوسط اعداد الطلاب الاجانب بالمرحلة الجامعية الاولى في بعض الجامعات الانجليزية والتركية والذي يتراوح بين بين ألف وخمسة آلاف طالب بالجامعة الواحدة [٣].

وقد يكون من المناسب الاشارة الى ان اعداد الطلاب الوافدين في الجدول رقم (٤-١٢) لا تتضمن اعداد الوافدين من طلاب الدراسات العليا والتي سيتم تناولها في بند رسوم الدراسات العليا.

(1) https://stats.oecd.org/
(2)https://institutions.ukcisa.org.uk/
(3) Ibid.

اما على مستوى الجامعات المصرية فقد يكون من المناسب الاشارة الى أكثر الجامعات المصرية استقطابا للوافدين في المرحلة الجامعية الاولى خلال عام ٢٠١٥/٢٠١٦ [(١)]، كما هو مبين بجدول (٤-١٣).

جدول رقم (٤-١٣)
اعداد الطلاب الوافدين ببعض الجامعات المصرية عام ٢٠١٥/٢٠١٦

الجـــــــــــامعة	عدد الوافدين
القـــــــــــاهرة	٤٥٧٨
عين شـــــــمس	٣٧٦٤
بنهـــــــــــا	٣١٦٥
المنصـــــــــورة	٢٢٣٨
طنطـــــــــــا	٢١٧٣

المصدر: موقع وزارة التعليم العالي

ويتضح من الجدول أن جامعة المنصورة تحتل المرتبة الرابعة في استقطاب الوافدين بالجامعات المصرية الحكومية، الامر الذي يتطلب من الجامعة بذل المزيد من الجهد في تطوير هذا النوع الهام من التعليم وذلك بما يتناسب مع مكانة الجامعة.

وقد يكون من المناسب المزيد من التحليل لتعليم الوافدين بجامعة المنصورة عبر طرح النسب التالية:

- يمثل الطلاب الوافدون بكلية الطب حوالي ٦٠% من اجمالي الوافدين بجامعة المنصورة، حيث إن المجالات الطبية تستقطب الوافدين من عدة دول، الامر الذي يستوجب التساؤل عن جهود باقي كليات الجامعة في جذب الطلاب الوافدين للدراسة بها؟
- يمثل الوافدون من دولة ماليزيا حوالي ٥٠% من إجمالي الوافدين من دول العالم بجامعة المنصورة، الأمر الذي يستدعي العمل على بذل المزيد من تدعيم أواصر الصلة مع هذه الدولة، مع وضع خطة استراتيجية لجذب الطلاب من مختلف دول العالم.
- يمثل الوافدون من الدول العربية حوالي ٤٥% من اجمالي الوافدين وهو ما يتسق مع البعد العربي لمصر.

وقد قامت وزارة التعليم العالي بالإعلان عن خطة استراتيجية حتى عام ٢٠٢٠ تستهدف مضاعفة اعداد الطلاب الوافدين في الجامعات المصرية حيث إن أعداد الوافدين خلال عام

(١) لا تتضمن جامعة الازهر

٢٠١٧ وصلت الى ٤١ ألف طالب بالمرحلة الجامعية الأولى بمصر يدفعون ١٨٦ مليون دولار، وتستهدف الخطة الوصول الى ٧٠٠ مليون دولار بحلول عام ٢٠٢٠ [١].

والجدير بالذكر أنه حتى العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ كانت رسوم الوافدين تتراوح بين ١٥٠٠ الى ٤٠٠٠ جنيه استرليني وتماشيا مع خطة وزارة التعليم لمضاعفة حصيلة الوافدين تم تغيير اللائحة المالية لرسوم الوافدين بقرار رئيس مجلس الوزراء ليتم تحصيلها بالدولار الأمريكي وبالقيم الواردة في جدول(٤-١٤) [٢]:

جدول رقم (٤-١٤)

مصروفات الطلاب الوافدين بالجامعات المصرية عام ٢٠١٦/٢٠١٧

الكليات	رسم القيد لأول مرة	المصروفات السنوية
الطب وطب الاسنان	١٥٠٠	٦٠٠٠
الهندسة والحاسبات والصيدلة	١٥٠٠	٥٠٠٠
البيطري والزراعة والعلوم والتمريض	١٥٠٠	٤٠٠٠
الكليات الأخرى	١٥٠٠	٣٠٠٠

المصدر: جريدة الوقائع المصرية، السنة ٥٩، العدد الاول،٢٠١٦

ومن قراءة اللائحة السابقة وفي حدود أعداد الوافدين الحالية والمتوقعة فإنه من المتوقع أن تستطيع جامعة المنصورة خلال السنوات القادمة دعم موازنتها بمبالغ سنوية تصل الى ١١ مليون دولار للمرحلة الجامعية الاولى ومثلها لمرحلة الدراسات العليا.

وبالنهاية يمكن القول بأن تعليم الوافدين قد يكون بمثابة الحل السحري لأزمات التمويل بالجامعات المصرية ولكن ذلك مرتهن بكفاءة الجامعة في إدارة وتوزيع عائداته بما يخدم العملية التعليمية في المقام الاول وهو ما سيتم تناوله بمزيد من التفصيل في المبحث القادم.

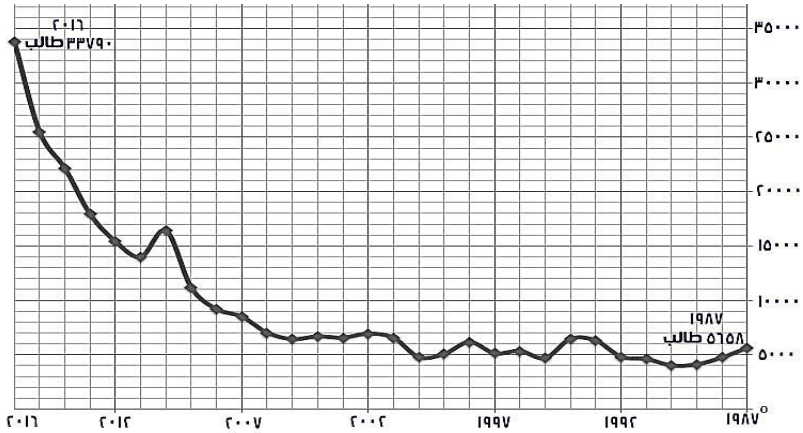
(١) بوابة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي http://portal.mohesr.gov.eg
(٢) جريدة الوقائع المصرية، السنة ٥٩، العدد الاول،٢٠١٦

٤-٢-١-٧ رسوم الدراسات العليا

قد يكون من المناسب الاشارة الى رسوم الالتحاق بالدراسات العليا باعتبارها مصدرا هاما للتمويل الذاتي بالجامعة، ويوضح الشكل رقم (٤-١) تطور اعداد طلاب الدراسات العليا بجامعة المنصورة من عام ١٩٨٧ حتى ٢٠١٦.

شكل رقم (٤-١)

تطور اعداد طلاب الدراسات العليا بجامعة المنصورة خلال ثلاثون عاما ١٩٨٧_٢٠١٦



المصدر: النشرة الإحصائية لجامعة المنصورة، مركز التوثيق والمعلومات جامعة المنصورة، ٢٠١٦

ويلاحظ من الشكل الزيادة المستمرة لطلاب الدراسات العليا بالجامعة، حيث كان عددهم ٥٦٥٨ طالبا عام ١٩٨٧ ارتفع الى ٣٣٧٩٠ عام ٢٠١٦ بنسبة بلغت ٥٩٧,٢% الى سنة ١٩٨٧ باعتبارها سنة اساس، وتعتبر معدلات الزيادة في الملتحقين بالدراسات العليا أعلى من معدلات الزيادة في الطلاب الملتحقين بمرحلة البكالوريوس بالجامعة والتي بلغت في عام ٢٠١٦ ٣٠٨,٣% [(١)]، ويوضح الجدول رقم (٤-١٥) متوسط مصروفات الدراسات العليا بالجامعة خلال عام ٢٠١٦/٢٠١٧.

جدول رقم (٤-١٥)

متوسط مصروفات الدراسات العليا بجامعة المنصورة عام ٢٠١٦/٢٠١٧

المرحلة	الكليات العلمية	الكليات النظرية
الدبلوم	٣٠٠٠	٢٠٠٠
الماجستير	٤٠٠٠	٣٠٠٠
الدكتوراه	٥٠٠٠	٤٠٠٠

المصدر: موقع وزارة التعليم العالي

(١) النشرة الإحصائية لجامعة المنصورة، مركز التوثيق والمعلومات جامعة المنصورة، ٢٠١٦

ويمكن بالنظر الى هذه المصروفات مع اعداد طلاب الدراسات العليا توقع تشكل حصيلة مناسبة للجامعة، بالإضافة الى ان جانبا كبيراً من تلك الحصيلة يتم توجيهه لتمويل البحوث العلمية بالجامعة كما سيتم ذكره لاحقاً، كما ان مصروفات الوافدين في الدراسات العليا تشكل مصدرا هاما للتمويل فيوضح الجدول رقم (٤-١٦) اعداد الطلاب الوافدين بالدراسات العليا بجامعة المنصورة خلال الفترة من ٢٠١٣/٢٠١٤ الى ٢٠١٥/٢٠١٦.

جدول رقم (٤-١٦)

تطور اعداد الطلاب الوافدين بمرحلة الدراسات العليا بجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤-٢٠١٥/٢٠١٦

العام الجامعي	الوافدين	المقيدين	النسبة
٢٠١٣/٢٠١٤	١٨٤١	٢٢١٥٠	%٨
٢٠١٤/٢٠١٥	٢٣٦١	٢٥٥٠٠	%٩
٢٠١٥/٢٠١٦	٢٣٣٠	٣٣٧٩٠	%٧

المصدر: تقرير انجازات جامعة المنصورة،٢٠١٦

ويلاحظ من الجدول السابق ان نسبة الطلاب الوافدين بالدراسات العليا بجامعة المنصورة تتراوح بين ٧% الى ٩% من اجمالي طلاب الدراسات العليا، وهي نسب مرتفعة بالمقارنة بنسب طلاب مرحلة البكالوريوس التي تدور في حدود ٢% من اجمالي الطلاب، وعلى الرغم من ذلك فإن المعدلات العالمية في نسبة الوافدين بالدراسات العليا تصل الى ٤٠% في انجلترا و٢٥% في الولايات المتحدة [1]، **الامر الذي يتطلب المزيد من الجهد من جامعة المنصورة لجذب المزيد من الطلاب الوافدين في هذا المجال التمويلي الهام.**

٤-٢-٢ مجال البحث العلمي

يهدف هذا الجزء من الدراسة الى تناول جهود جامعة المنصورة في مجال البحث العلمي والدراسات العليا باعتباره مدخلاً لتنمية الموارد المالية الذاتية.

٤-٢-٢-١ واقع البحث العلمي وتسويقه بجامعة المنصورة

تعتبر قضية تمويل البحث العلمي من اهم التحديات التي تواجهها مصر، فعلى الرغم من أن دستور مصر (٢٠١٤) ينص في مادته رقم (٢٣) "تكفل الدولة حرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته، باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الوطنية، وبناء اقتصاد المعرفة، وتبنى الباحثين والمخترعين، وخصص له نسبة من الإنفاق الحكومي لا تقل عن ١% من الناتج

(1) https://stats.oecd.org/

القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية" [1]، الا أن واقع الانفاق الفعلي أقل من نصف هذه النسبة، لذا أصبح لزاما على الجامعة توجيه طاقاتها لتوفير التمويل اللازم للعملية البحثية من خلال مواردها الذاتية.

وقد يكون تسويق البحث العلمي الواقعي القابل للتطبيق أحد مصادر هذا التمويل، وان كان الواقع أن هناك تراجعاً دائماً في معدل إنتاجية مصر من البحث العلمي التطبيقي وذلك لتعدد الأسباب منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومنها الخبراتية في نقل هذه البحوث من أماكن إنتاجها إلى أماكن تطبيقها، وهو ما تذهب به أدبيات البحوث بشكل أكبر إلى وجود فجوة كبيرة بين أماكن إنتاج هذه البحوث، وأماكن تطبيقها في مؤسسات المجتمع المختلفة من شركات ومصانع وما إلى ذلك،

وجامعة المنصورة كجزء لا يتجزأ من منظومة البحث العلمي في مصر وعلى الرغم مما لديها من إمكانات مادية تتمثل في بنيتها التحتية في المجالات الطبية والعلمية، وما لديها أيضًا من قدرات بشرية تنعكس في المؤتمرات والبحوث المختلفة الا انها تعاني من آثار هذه الفجوة مع غيرها من مشكلات متعلقة بالبحث العلمي تقف كعائق امام الاستفادة الكاملة من مخرجات هذه البحوث، وهنا قد يكون من المناسب القاء المزيد من الضوء على منظومة البحث العلمي بالجامعة لتقييم تجربتها في تمويل البحوث العلمية.

الهيكل المكون لمنظومة البحث العلمي بجامعة المنصورة

يختص قطاع البحث العلمي والدراسات العليا والعلاقات الثقافية بالبحوث العلمية بالجامعة ويقع على رأس هذا القطاع، نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث وبكل كلية جامعية وكيلا للدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية، ويختص هذا القطاع بما يتعلق بالبحث العلمي باستثناء الادارة العامة للمشروعات البيئية وتتبع نائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، وعدد من المراكز البحثية بالكليات وتتبع عميد الكلية.

أما عن الهيكل الاداري لمنظومة البحث العلمي بهذا القطاع فيمكن من خلال الجدول رقم (٤-١٧) التعرف على الأطر الرئيسية بهذا الهيكل ومهامها:

(١) دستور جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤

جدول رقم (٤-١٧)
الهيكل الاداري لمنظومة البحث العلمي بجامعة المنصورة

الجهـــة	المهـــــام
مجلس شئون الدراسات العليا والبحوث	• دراسة وإعداد السياسة العامة للبحوث في الجامعة • متابعة تنفيذ خطة البحوث في الجامعة • إعداد مشروع موازنة البحث العلمي في الجامعة والتصرف في بنود موازنته.
لجنة البحوث والدراسات العليا بكل كلية	• دراسة وإعداد السياسة العامة للبحوث على مستوى الكلية • متابعة تنفيذ خطة البحوث في الكلية
الادارة العامة للبحوث	• متابعة عمليات نشر الأوراق العلمية المستخلصة من المشايع البحثية. • المساهمة في تسجيل أي براءات اختراع أو ابتكارات ناتجة عن المشروع البحثً. • تقيم العائد من المشروع البحثي
الادارة العامة للمشروعات البيئية	• الدراسات التحليلية اللازمة لتحديد محاور خطط المشروعات البحثية التطبيقية • وضع الخطط التنفيذية بمشروعات البيئة وقواعد تنفيذها. • وضع نظم متابعة تقدم المشروعات البحثية والتطبيقية.
وحدة البحوث	• دراسة موضوعات معنية عن طريق البحث العلمي لتقديم الدراسات والحلول. • تنمية القدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس. • تمويل البحوث التي يتم الموافقة عليها من خلال مجلس ادارة الوحدة.
المكاتب البحثية	
مكتب نقل وتسويق التكنولوجيا	• دراسة المنح التي تقدمها الجهات المانحة • عمل ورش عمل عن المنح المختلفة • الاشراف على إدارة المشروعات الممولة داخل الجامعة • تمثيل الجامعة أمام جهات التمويل المحلية والدولية. • تقديم الدعم الفني للباحثين.
مكتب المنح والدعم الدولي	• العمل على زيادة عدد المشروعات الممولة محليا ودوليا. • عقد ندوات تعريفية للجهات المانحة • رفع كفاءة صغار الباحثين لكتابة مشروعات تنافسية ناجحة • تقديم المساعدة للباحثين خلال مراحل إعداد المشروع.
الملكية الفكرية وبراءات الاختراع	• حفظ حقوق الملكية للبحوث وتسجيل براءات الاختراع

المصادر:١-دليل مكتب جامعة المنصورة لنقل وتسويق التكنولوجيا،٢٠١٣
٢-الموقع الالكتروني الرسمي لقطاع الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة المنصورة emunit.mans.edu.eg

من الجدول (٤-١٨) أمكننا التعرف على آلية ادارة منظومة البحث العلمي بجامعة المنصورة والجهات المشاركة في هذه المنظومة، وقد يكون من المناسب التعرف أكثر على الجوانب المالية لتلك المنظومة.

فعلى مدار اربع سنوات من عام ٢٠١١/٢٠١٥ قامت جامعة المنصورة بتمويل ٦٠ مشروعاً بحثياً بمبلغ اجمالي ٨,٩٢ مليون جنيه في محاور متعددة تم طرحها في ضوء احتياجات البلاد [١].

أما عن مصادر التمويل لتلك المشروعات

فقد تم تمويلها من جهات متعددة منها جهات اجنبية وجهات محلية مانحة، بالإضافة الى وحدة البحوث بالجامعة والتي تعتبر الجهة الرئيسية للتمويل الداخلي [٢]، ويوضح الجدول رقم (٤-١٨) تمويل البحوث العلمية بجامعة المنصورة من خلال وحدة البحوث بالجامعة خلال الفترة من ٢٠١١ الى ٢٠١٥

جدول رقم (٤-١٨)

اجمالي التمويل من خلال وحدة البحوث بجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١١_٢٠١٥

الكلية	عدد المشروعات	حجم التمويل بالجنيه
العلوم	٥	٢٨٠,٠٠٠
الهندسة	٤	١٠٣,٣٣٣
الطب	٢	٣٨٠,٠٠٠
الزراعة	٦	١٨٠,٠٠٠
التجارة	٢	٤٠,٠٠٠
التربية	١	٢٠,٠٠٠
تربية رياضية	١	٣٠,٠٠٠
الصيدلة	٧	٢٣٠,٠٠٠
طب بيطري	١	١٥٠,٠٠٠
الآداب	٢	٤٠,٠٠٠
التربية النوعية	٣	٦٠,٠٠٠
الاجمالي	٣٤	١,٥١٣,٣٣٣

المصدر: دليل المشروعات البحثية التنافسية والممولة من صندوق البحوث بجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١١_٢٠١٥

(١) دليل المشروعات البحثية التنافسية والممولة من صندوق البحوث بجامعة المنصورة في الفترة من ٢٠١١ الى ٢٠١٥، ص٣

(٢) المرجع السابق

وفي الحقيقة الارقام السابقة والتي تتعلق بجميع اشكال تمويل البحث العلمي بجامعة المنصورة متدنية للغاية مقارنة بالتمويل على مستوى بعض الدول العربية، فقد وصل تمويل البحوث العلمية فقط بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة سعود في عام ٢٠١٥ الى حوالي ٢٠٠ مليون جنيه مصري بكل جامعة [١]، وهو ما يعكس تقهقر ترتيب مصر في مؤشر جودة البحث العلمي الى المركز ١٣٥ من ١٤٨ دولة [٢].

وقد يكون من المناسب التعرف على مصادر التمويل بوحدة البحوث المركزية بالجامعة من خلال لائحة الوحدة على النحو التالي:

- ٥٠ % من رسوم الملتحقين بالدراسات العليا
- ٣٠% من الرسوم المستندية
- نسب تتراوح بين ٢% الى ٥% من المشروعات الممولة من جهات اخرى

ويتراوح دخل الوحدة المركزية بين ٣ و٦ مليون جنيه سنويا يتم استخدام حوالي ٢٠% منها سنويا لتمويل الابحاث والباقي كفوائض مرحلة للأعوام التالية [٣]، والجدير بالذكر أن الباحث لم يهتد الى بنود لتمويل وحدة البحوث المركزية من خلال عوائد تسويق البحوث التطبيقية في جانب الايرادات بالحسابات الختامية بالوحدة في السنوات التي تم تحليل بياناتها.

كما لا يوجد باللائحة المالية المنظمة لوحدة البحوث المركزية في جانب الايرادات بنودا واضحة لنسب لعوائد تسويق البحث العلمي، وهو ما يمكن اعتباره بمثابة اعترافا ضمنيا بعدم وجود عوائد تسويقية تذكر للبحث العلمي بمصر.

المراكز البحثية بجامعة المنصورة

وقد يكون من المناسب الاشارة الى المراكز البحثية بجامعة المنصورة والتي يوضحها الجدول رقم (٤-١٩) وهي مراكز بحثية متقدمة تعين الباحثين في المجالات العلمية الفيزيائية والكيميائية والبيولوجية على اجراء تجاربهم المختلفة، وتقدم خدمات جديرة لتسهيل اجراء التجارب البحثية، ومن خلال تقصي عمل هذه المراكز واستنادا الى انجازات احد هذه المراكز وهو مركز وحدة الميكروسكوب الالكتروني وهي وحدة انشئت في عام ٢٠١٤ بتكلفة ٧ ملايين جنيه،

(١) واقع الانفاق على البحث العلمي والتطوير في المملكة العربية السعودية، تقرير لوزارة التعليم العالي،٢٠١٥، الرياض، ص٣٧

(2) World Economic forum, Geneva-the Global competitiveness Report,2015

(٣) محاضر اجتماع وحدة البحوث بجامعة المنصورة، ٢٠١٣

وكانت ايراداتها خلال عام ٢٣٧ ألف جنيه، واعتمدت هذه الايرادات على فحص حوالي ٣٠٠٠ عينة، بالإضافة الى النشاط التدريبي[١].

كما ان مركز النانو تكنولوجي والذي تم تمويله بقرض داخلي ويقوم بإجراء ابحاث النانو تكنولوجي بالإضافة الى نشاط الدورات التدريبية.

اما وحدة المعامل الافتراضية والتي تعتمد على اجراء تجارب محاكاة عن طريق الكمبيوتر للتجارب الكيميائية والفيزيائية المختلفة فتعتمد إيراداتها على تأجير قاعات المعمل والدورات التدريبية النمطية.

وهكذا رغم الجهود الحثيثة والمضنية من جانب الجامعة لدعم البحث العلمي بكل امكاناتها، والتي من خلالها طرقت معظم السبل الدولية لتنمية مواردها من خلال هذا التوجه الا أن العائد من البحث العلمي لا يفي بالطموحات.

جدول رقم (٤-١٩)
المراكز البحثية بجامعة المنصورة ومهامها

المراكز والوحدات	المهام
وحدة الميكروسكوب الالكتروني	• تخدم البحث العلمي في مجالات الفيزياء وعلم المواد واشباه الموصلات والبيولوجي وفروعه مثل الكائنات الدقيقة وخلايا الانسجة
مركز النانو تكنولوجي	• اجراء الابحاث المتعلقة بمجال النانو تكنولوجي
وحدة الرنين المغناطيسي	• جهاز مطيافية الرنين المغناطيسي هو جهاز قادر علي قياس الرنين المغناطيسي للمواد السائلة والصلبة وللعديد من النويات المختلفة مثل الهيدروجين والكربون والنيتروجين والفسفور.
وحدة المعامل الافتراضية	• اجراء التجارب العلمية الافتراضية

المصدر: الموقع الالكتروني لقطاع الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة المنصورة emunit.mans.edu.eg

(1) http://emunit.mans.edu.eg/

٤-٢-٣ مجال خدمة المجتمع

يتميز مجال تنمية الموارد المالية الذاتية من خلال خدمة المجتمع بالتنوع حيث تغطي العديد من الانشطة المجتمعية والخدمية والانتاجية، فيمكن للجامعة تقديم خدمات فعالة في مجالات عديدة منها:

- خدمات التدريب
- خدمات الاستشارات
- خدمات الأبحاث والتحاليل
- خدمات الصيانة
- الخدمات الزراعية
- الخدمات الطبية
- الخدمات البيطرية
- الخدمات الرياضية والتأهيلية
- الخدمات الاجتماعية والنفسية
- الانتاج والتصنيع
- الاسكان والفندقة
- الطباعة والنشر
- التأجير والاستثمار

وتتميز هذه الصور من الخدمات بأن بعضها يقدم خدمة للمجتمع قد لا تتوافر الا من خلال المؤسسات العلمية الرصينة كالجامعات وذلك لما لدى الجامعة من خبرات اكاديمية ومصداقية مجتمعية، بالإضافة الى كون هذه الخدمات تشكل مصدرا للتمويل الذاتي بالجامعة، والجدير بالذكر أن هذه الخدمات والمنتجات الجامعية يتم تقديمها في إطار الوحدات ذات الطابع الخاص والتي تم تناولها بالتفصيل في الفصل السابق، وقد يكون من المناسب عرض تجربة الوحدات ذات الطابع الخاص الخدمية والانتاجية بشيء من التفصيل.

٤-٢-٣-١ الوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم خدمات للمجتمع

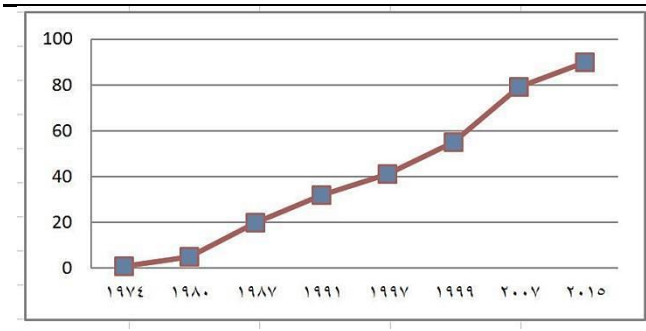
قامت جامعة المنصورة بإنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص في وقت مبكر من اجل تقديم الخدمات المختلفة لمحافظات الدلتا في جميع المجالات تقريبا من طبية إلى صناعة وزراعية واستشارية وهندسية وتدريبية، ويمكن اعتبار محطة التجارب والبحوث الزراعية بالجامعة هي أول وحدة ذات طابع خاص تم إنشاؤها بجامعة المنصورة عام ١٩٧٤، يلاحظ تزايد عدد هذه الوحدات باستمرار، فعلى سبيل المثال تزايد عدد الوحدات من ٧٧ وحدة عام ٢٠٠٨ إلى ٩٠ وحدة عام ٢٠١٥ [١].

(١) دليل الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، قطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

ويوضح الجدول رقم (٤-٢٠) والشكل المصاحب له تطور أعداد الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة في الفترة من عام ١٩٧٤ إلى ٢٠١٥، ويمكن من خلال الجدول ملاحظة تزايد أعداد الصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص بشكل مطرد فقد قفزت من وحدة واحدة في عام ١٩٧٤ إلى ٩٠ وحدة بوحداتها الفرعية في عام ٢٠١٥ تغطي مختلف الأنشطة التعليمية والإنتاجية والخدمية والصحية.

جدول رقم (٤-٢٠)

تطور أعداد الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة خلال الفترة من ١٩٧٤ إلى ٢٠١٥



العام	العدد
١٩٧٤	١
١٩٨٠	٥
١٩٨٧	٢٠
١٩٩١	٣٢
١٩٩٧	٤١
١٩٩٩	٥٥
٢٠٠٧	٧٩
٢٠١٥	٩٠

المصدر: دليل الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، قطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

وتنقسم هذه الوحدات حسب التخصص إلى وحدات ومراكز طبية ووحدات هندسية ووحدات إدارية ومالية وقانونية ووحدات زراعية وبيطرية ووحدات علمية ومعملية، ووحدات للخدمات العامة ووحدات للخدمات الطلابية. وعلى سبيل المثال يبلغ عدد الوحدات الزراعية والبيطرية ثمان وحدات تضم (مركز البحوث والتجارب الزراعية-ووحدة مشتل الجامعة-مركز الخدمات الإرشادية-مركز أبحاث تلوث البيئة-مركز الخدمات البيطرية-مركزي البحوث الزراعية بأبو جريدة وقلابشو-المستشفى البيطري).

كما تنقسم الوحدات حسب الإدارة إلى وحدات تتبع الإدارة المركزية مباشرة ممثلة في رئيس الجامعة والنواب، ووحدات تتبع الكليات المختلفة، وعلى سبيل المثال وحدة حساب البحوث تتبع نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية، ويتبع (مركز التدريب الإداري وبحوث الاستشارات-مركز الدراسات المالية والمصرفية) عميد كلية التجارة.

كما أن بعض الوحدات ينبثق منها وحدات فرعية فعلى سبيل المثال مركز الخدمات الفنية والمعملية والعلمية الذي يتبع عميد كلية الهندسة تتدرج تحته (٧) وحدات فرعية.

وإذا كان الهدف العام لكل هذه المراكز والوحدات هو تفعيل دور الجامعة في حل مشاكل المجتمع والمساهمة في دفع عجلة التنمية، فان هناك العديد من الأهداف الفرعية التي أمكن انجازها بصورة شاملة في عدد من المحاور التي تشكل إجراء دراسات متخصصة وتكوين قواعد بيانات وتقديم استشارات فنية و تصميم برامج ومشروعات الجهات والهيئات، وإجراء بحوث تطبيقية لحل مشكلات فنية والإشراف على تنفيذ مشروعات، والمشاركة في تنمية قدرات ومهارات الأفراد وإعداد كوادر عن طريق تنظيم الدورات التدريبية والتأهيلية، ولكن يظل المطلب الرئيسي من هذه الدراسة هو قدرة هذه الوحدات على توليد تمويل ذاتي يعين الجامعة على اداء رسالتها، الامر الذي يستوجب تحليل الاداء المالي بهذه الوحدات على اساس نوعي.

تتمثل المجالات المالية في مجموعة الوظائف التي تتعلق بتحديد نتائج اعمال المنظمة وتقدير احتياجاتها من الاموال وتوفيرها بأنسب الشروط واقل التكاليف الممكنة واستخدامها الاستخدام الامثل وفقا لأهداف الوحدات ذات الطابع الخاص، لذا فقد قام الباحث بتحليل المجالات المالية للوحدات ذات الطابع الخاص وكانت نتائجها كالتالي:

- حققت معظم الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص فائضاً مقبولاً اقتصاديا في حين ان البعض الاخر حقق عجزاً، فعلى سبيل المثال حققت بعض الوحدات مثل وحدة المركبات ووحدة رعاية العاملين عجزاً وصل الى ٤٧% [١] ويعود السبب في هذا العجز في المقام الأول لكون تلك الوحدات تقدم خدمات هامة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين مثل خدمات وسائل النقل والعلاج دون مردود مماثل في ايراداتها.

كما ان الباحث قام باستقصاء نشاط بعض الوحدات بالجامعة فوجد ان بعض الوحدات يمكن اعتبارها متوقفة النشاط تقريبا ومن هذه الوحدات

- مركز دراسات القيم والانتماء
- مركز الحاضنات التكنولوجية
- مركز تسويق الخدمات الجامعية
- المركز الحضاري لعلوم الانسان

(١) المحاضر الرسمية المنشورة لمجلس جامعة المنصورة ٢٠١٣، ٢٠١٤

ويجدر بالذكر أن جامعة المنصورة بدأت منذ عام ٢٠١٥ في وضع خططاً جديدة تهدف الى تلافي القصور في اداء هذه الوحدات.

وقد خلص الباحث من خلال دراسة وتحليل الحسابات الختامية واللوائح المنظمة للوصول الى نقاط الضعف بمنظومة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ويمكن ايجازها على النحو التالي:

- تضخم عدد الوحدات ذات الطابع الخاص نتيجة توسع الكليات في استحداث وحدات جديدة دون داع.
- توقف عدد من الوحدات عن النشاط تماما على الرغم من وجود مديرين لها وادراجها ضمن هيكل الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ولها لوائح معتمدة من وزارة المالية.
- ضعف نشاط بعض الوحدات التي وصل العائد السنوي منها الى اقل من ثلاثة آلاف جنيهاً.
- قلة العمالة ببعض الوحدات ذات الطابع الخاص وعدم وجود أي عمالة ببعض هذه الوحدات.
- عدم ملائمة المقرات المخصصة لبعض الوحدات وعدم وجود مقرات لبعضها.
- ندرة العمالة الفنية المؤهلة في معظم الوحدات الانتاجية.
- استقطاع مكافآت من حسابات بعض الوحدات على الرغم من عدم تحقيقها لأرباح.
- تفاوت نسبة وزارة المالية بين عام وآخر فقد تغيرت في غضون ستة سنوات من ٥% الى ١٠% الى ٢٠% الى ١٠% الى ١٥% مما ادى الى ارباك حسابات بعض الوحدات وتحقيقها فوائض في عام ثم تحقيقها عجزاً في العام الذي يليه نتيجة تضاعف نسبة المالية.
- بعض الوحدات الانتاجية يتم استقطاع نسبة وزارة المالية دون النظر الى ان جانب كبير من مصروفاتها عبارة عن مستلزمات انتاج وتشغيل.
- اختلاف منهجية الحسابات الختامية من وحدة الى اخرى مما يؤدي احيانا كثيرة الى تصوير غير دقيق لحسابات الوحدة، فعلى سبيل المثال:

- بعض الوحدات ترسل حساباتها دون استقطاع النسب المقررة للمالية ونسبة حساب خدمة المجتمع وغيرها.
- بعض الوحدات تقوم باستقطاع نسب المالية وخدمة المجتمع من فائض الايرادات بالمخالفة للوائح التي تنص على ان استقطاع النسب يكون من اجمالي الايرادات.
- تأخر وبطء انهاء الحسابات الختامية لفترات طويلة.

- عدم وجود منهجية لتسويق الوحدات لخدماتها في المجتمع الخارجي او داخل الجامعة.
- ارتفاع سعر الخدمة المقدمة من بعض الوحدات عن المؤسسات خارج نطاق الجامعة.
- ضعف الكفاءة التسويقية والادارية لدى بعض مديري الوحدات ذات الطابع الخاص.
- عدم تفرغ عدد من مديري الوحدات ذات الطابع الخاص من أعضاء هيئة التدريس وانشغالهم الدائم.
- التداخل بين انشطة الوحدات حيث إن عددا كبيرا من الوحدات تقدم نفس الخدمة وأحيانا بنفس المكان ولكل منها استقلالها.

وتبذل جامعة المنصورة جهوداً كبيرة لحل المشكلات المرتبطة بالوحدات ذات الطابع الخاص فقد قامت بإنشاء (المجلس الأعلى للوحدات ذات الطابع الخاص) لتكون الرؤية اشمل وأعم ولسرعة اتخاذ القرارات، وهي جهود بدأت تعطي ثمارها للعمل على الوصول الى حل شامل لمشاكل هذه الوحدات التي تراكمت عبر السنين.

وبالنهاية يمكن القول بأنه على الرغم من أن توجه الجامعة نحو تنمية مواردها الذاتية بدأ جنبا الى جنب مع انشاء الوحدات ذات الطابع الخاص خاصة تلك المرتبطة بالمجتمع، الا ان الواقع ان هذه الوحدات لها الكثير من المشكلات التي يتطلب حلها تدخلاً من قبل الدولة عبر استراتيجية شاملة لحل مشكلات الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية لتؤدي دورها المنوط بها في تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة.

٤-٢-٤ مجال المشاركة الشعبية

تتمثل صور المشاركة الشعبية بجامعة المنصورة في التبرعات والاوقاف الجامعية وقد يكون من المناسب التعرض لتجربة الجامعة بشيء من التفصيل.

٤-٢-٤-١ التبرعـــــات

سبق في الفصل الثالث تناول التبرعات كمصدر هام للتمويل الذاتي في معظم الجامعات العالمية، وعلى الرغم من ان موضوع هذه الدراسة هو تنمية الموارد المالية الذاتية بقطاع التعليم بجامعة المنصورة باعتبار هذا النوع من التمويل مدخلا لتحسين العملية التعليمية والبحث العلمي الا انه قد يكون من المناسب في هذا المطلب الاشارة الى دور التبرعات في جامعة المنصورة بكل من قطاع المستشفيات وقطاع التعليم وذلك بغرض المقارنة بينهم، حيث يوضح جدول (٤-٢١) اجمالي التبرعات بجامعة المنصورة خلال الفترة من ٢٠١٣ الى ٢٠١٦.

جدول رقم (٤-٢١)

اجمالي التبرعات لجامعة المنصورة خلال اربعة اعوام من ٢٠١٣الى ٢٠١٦ (بالمليون جنيه)

البيان/العـــــام	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	اجمالي٤ سنوات
اجمالي التبرعات لجـامعة المنصورة	١٩,٣٠٨	٦,٩٩٦	١٥,٥٧٦	٢٨,٠٢٧	٦٩,٩٠٩
اجمالي التبرعات لقطاع المستشفيات	١١,٢٠٢	٦,٤١٢	٨,٢٥٠	٢٣,١٤٦	٤٩,٠٠٩
اجمالي التبرعات لقطـــــاع التعليم	٨,١٠٦	٠,٥١٦	٧,٤٩٧	٤,٧٨١	٢٠,٩٠٠
التبرعات لقطاع التعليم كنسبة من إجمالي التبرعات	%٤٢	%٧	%٤٨	%١٧	%٣٠

المصدر: المحاضر الرسمية لمجلس جامعة المنصورة عن الاعوام من ٢٠١٣الى ٢٠١٦

ومن خلال الجدول يمكن التعرف على ملامح التبرعات كمصدر للتمويل الذاتي بجامعة المنصورة، فيلاحظ ان اجمالي قيم التبرعات السنوية تتأرجح بين العام والآخر فقد كانت حوالي ١٩ مليون و٣٠٠الف جنيها تناقصت الى ما يقرب من سبعة ملايين جنيه لترتفع مرة اخرى الى حوالي ١٦ مليون جنيها ثم تصبح في عام ٢٠١٦ حوالي ٢٨ مليون جنيه، بمبلغ اجمالي خلال الاربع سنوات يقترب من ٧٠ مليون جنيه.

كما يلاحظ من خلال الجدول ان قطاع المستشفيات يستحوذ على النصيب الأكبر من هذه التبرعات فيبلغ اجمالي التبرعات لقطاع المستشفيات حوالي ٤٩ مليون جنيه بنسبة ٧٠%

من اجمالي التبرعات للجامعة، وتذهب هذه التبرعات لخدمة العملية العلاجية فقد تم الاستفادة منها في استكمال مباني المستشفيات المختلفة مثل مستشفى جراحة الجهاز الهضمي ومستشفى القلب والحالات الحرجة، بالإضافة الى امداد مستشفى الطوارئ ومستشفى الجامعة ببعض الاجهزة الطبية والادوية [١].

ومن هنا يمكن القول بان قطاع التعليم لم يستفد خلال اربعة سنوات سوى بحوالي ٢١ مليون جنيه تمثل ٣٠% من قيمة التبرعات بالجامعة، كما ان التبرعات لقطاع التعليم بلغت في اعلاها حوالي ٨ مليون جنيه عام ٢٠١٣ تمثل حوالي ٧,٥ % من اجمالي التمويل الذاتي بنفس العام، **ولكون التبرعات تعكس التلاحم الشعبي واهتمام المواطن بقضايا المجتمع وشعوره بالانتماء، لذا يجب على الاثرياء الاضطلاع بمسئوليتهم الاجتماعية نحو مؤسسات التعليم العالي لدعم العملية التعليمية عن طريق التبرعات كما هو الحال بالعديد من دول العالم.**

٤-٢-٤-٢ الأوقاف الجامعية

ايماءً الى العرض السابق بالفصل الثالث والذي أوضح أن الاوقاف فكرة عربية اسلامية الا انها لم يعد لها دور فعال في العصر الحالي بمصر وذلك على الرغم من انتشارها عالميا خاصة على نطاق الجامعات، واحياءً لهذا النوع من التمويل بادرت جامعة المنصورة بإنشاء صندوق الوقف الخيري بالجامعة في عام ٢٠١٣ والذي يمكن التعرف على بعض اهدافه من خلال المادة الثانية للائحته على النحو التالي [٢]:

- معاونة الجامعة على القيام برسالتها في البحث العلمي.
- تنمية الابتكارات الوطنية وتبني الطلاب المتميزين.
- التوظيف الفعال للطاقات العلمية والتكنولوجية.
- تبني المشروعات البحثية الهامة في مجال الطب والادوية
- تشجيع العمل الخيري التطوعي.

وبالرغم من نبل الفكرة الا انه حتى وقت اعداد هذه الدراسة لم يهتد الباحث الى اية اوقاف تمت لصالح البحث العلمي بجامعة المنصورة.

(١) المحاضر الرسمية المنشورة لمجلس جامعة المنصورة، الأعوام ٢٠١٣ :٢٠١٦
(٢) النظام الاساسي لصندوق الوقف الخيري للبحث العلمي والتكنولوجي بجامعة المنصورة، قرار مجلس الجامعة رقم (٥٥٥) لسنة ٢٠١٣

تعقيب

تختلف مساهمات الموارد الجامعية حسب الصور المختلفة التي تولد هذه الموارد، ففي **حين نجحت جامعة المنصورة بشكل واضح في ادارة العملية التعليمية** مما مكنها من تحقيق ايرادات مناسبة في مجالات (التعليم المفتوح–التعليم بلغة اجنبية – تعليم الوافدين – البرامج النوعية–الدراسات العليا) كما انها تواصل الاجتهاد لحل مشكلات هذه الأشكال بشكل مباشر ومركزي من خلال المجالس العليا للإشراف على تلك البرامج، الا انها لم تحقق نفس النجاح في ادارة (الانتساب الموجه) ويعود ذلك الى اعباء الاعداد الكبيرة للطلاب في هذا النوع من التعليم مقابل الرسوم القليلة التي يدفعونها.

أما **بالنسبة لتنمية الجامعة لمواردها المالية من خلال البحث العلمي** فلم تصل الجامعة الى المعدلات العالمية في تمويل البحث العلمي من مواردها الذاتية وذلك بسبب عدم كفاية هذه الموارد وعدم ملاءمتها لمتطلبات وتكاليف البحث العلمي المتزايدة من جهة، وعدم وجود عوائد تسويقية ملموسة ناتجة عن البحث العلمي بالجامعة من جهة أخرى.

اما عن **مساهمة الموارد المالية الذاتية من خلال خدمة المجتمع** فتتسم بالتذبذب بين بعض الصور وبعضها الآخر وايضا التفاوت بين اداء بعض المراكز ذات الطابع الخاص وغيرها، الأمر الذي يشكل تحديا حقيقيا أمام الجامعة في ادارة خدمة المجتمع كمدخل لتنمية مواردها الذاتية.

وبالنسبة **للمشاركة الشعبية** فلا تزال تتسم مساهمتها بالجامعة بالانخفاض النسبي وهذا يعود الجانب الاكبر منه الى غياب ثقافة الوقف الخيري الجامعي في المجتمع.

٤-٣ المبحث الثالث كفاءة توزيع عوائد الموارد المالية الذاتية بالجامعة

ما مدى استفادة العملية التعليمية من الموارد المالية الذاتية للجامعة؟

يحاول الباحث من خلال هذا المبحث الاجابة عن هذا السؤال الجوهري عن طريق تقييم كفاءة الجامعة في توزيع عوائد مواردها الذاتية ومدى استفادة العملية التعليمية من تلك العوائد.

ويمكن القول اجمالا ان هناك اختلافا في نسب توزيع عوائد انشطة الجامعة التمويلية، حسب مجالاتها المختلفة ويعود ذلك الى ما سبق ذكره بعدم وجود لوائح موحدة لجميع الوحدات الموجودة بالجامعة.

اما المنهجية التي يتبعها الباحث في هذا المبحث فهي كالتالي:

- التقسيم النوعي لمجالات تنمية الموارد المالية الذاتية من خلال العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع والمشاركة الشعبية.
- تحليل ما يمكن من اللوائح المالية أو الحسابات لأمثلة مختارة من كل مجال، فعلى سبيل المثال في العملية التعليمية، سيتم تحليل اللوائح المالية للبرامج النوعية ورسوم الوافدين وصندوق الخدمات التعليمية، وفي البحث العلمي سيتم تحليل لوائح وحدة البحوث وهكذا.

٤-٣-١ كفاءة توزيع عوائد الموارد المالية الذاتية من خلال العلمية التعليمية

يمكن تحليل كفاءة الجامعة في توزيع عوائد برامجها التعليمية بمقابل مادي من خلال دراسة اللوائح المالية المنظمة لبعض تلك البرامج، والتي يلاحظ انها عرضة دائمة للتعديل ويعود ذلك الى اختلاف نسبة حصة وزارة المالية بها بين العام والآخر من جهة، واختلاف نسب حصة الكلية وحصة الجامعة بشكل متكرر بالإضافة الى اختلاف نسب التوزيع بين مختلف البرامج التعليمية.

ولكن على الرغم من التغيير والتعديل في نسب توزيع ايرادات البرامج الدراسية يمكن الوصول الى نسب استرشاديه عامة لتقسيم ايرادات البرامج الدراسية بمقابل كالتالي:

- الأجور ٣٠%
- مصروفات التشغيل ٢٠%
- حصص مختلفة ٢٠%
- حصة الكلية ١٥% موزعة الى
  - خدمة العملية التعليمية بالكلية ٧٥%

- مكافآت الاشراف ٢٥%
- حصة الجامعة ١٥% موزعة الى
  - خدمة العملية التعليمية بالجامعة ٧٥%
  - مكافآت الاشراف ٢٥%

ويجدر القول بأن نسبة وزارة المالية يتم خصمها مباشرة من اجمالي الايرادات ثم يتم توزيع النسب الباقية حسب لائحة البرنامج، كما أن النسب السابقة هي نسب اجمالية حيث إن النسب التفصيلية قد تتضمن حصصاً متفاوتة لوزارة التعليم العالي حسب النوع التعليمي وحصصا أخرى لصناديق رعاية العاملين والطوارئ.

ومن القراءة الأدق للنسب الإسترشادية السابقة يمكن القول بأن أجور ومكافآت اعضاء هيئة التدريس بالبرنامج تمثل الحصة الاكبر من مصروفات هذه البرامج وهذا مقبول لكونها أجور مباشرة مقابل الخدمة التعليمية الاساسية المقدمة للطالب.

أما حصة الكلية والتي تدور في حدود ١٥% من ايرادات البرامج فهي تقسم مرة أخرى بواقع ٧٥% لخدمة العملية التعليمية و٢٥% مقابل مكافآت الاشراف، ولمزيد من التوضيح فإن حصة خدمة التعليمية بالكلية توجه نحو التمويل الاستثماري للإنشاءات الجديدة بالكلية وكذلك تجهيز المعامل وتوفير الاجهزة ومتطلبات العملية التعليمية ككل.

كذلك الامر بالنسبة لحصة الجامعة من هذه الايرادات فتوجه نسبة ٧٥% من هذه الحصة نحو التمويل الاستثماري، وسد العجز في متطلبات العملية التعليمية في بعض الكليات التي تعاني عجزاً في مواردها التعليمية، ومن هنا يمكن القول إن توزيع حصة الجامعة يرسخ لمفهوم التمويل التعاوني بين كليات الجامعة بحيث يتم الاستفادة من جزء من ايرادات بعض الكليات في تيسير العملية التعليمية بكليات أخرى.

وقد يكون من المناسب الاشارة الى نسبة ٢٥% الباقية من حصة الكلية والجامعة والتي توجه نحو مكافآت الاشراف والمقصود بها المكافآت التي تصرف بشكل دوري للقيادات الاكاديمية والادارية مقابل الاشراف الاداري، وهذه النسب محددة بسقف مالي يختلف من برنامج لآخر، والجدير بالذكر أن بعض الاصوات تنادي بضم الحسابات والصناديق الخاصة للموازنة العامة للدولة بداعي الفساد وضعف الرقابة المالية وتبرر ذلك ببعض الأمثلة من الجامعات المصرية مثل برنامج التعليم الفتوح بجامعة القاهرة الذي تتراوح ايراداته بين ١٣٠ و٤٠٠ مليون

جنيه سنويا ويصل دخل احد المسئولين الى ٦٠٠ الف جنيه شهريا[١]، الأمر الذي يعطي مؤشرات مبالغ بها للوهلة الاولى حيث إن هذه المبالغ بالرغم من ضخامتها الا انها تقع ضمن النسب المقررة في اللوائح الرسمية لتلك البرامج. **وهنا لا تكمن المشكلة في جدوى تنمية الموارد المالية الذاتية من خلال الصناديق ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية ولكن في مدى مساهمة هذه الموارد في رفع كفاء العملية التعليمية وكذلك سوء توزيع بعض نسب اللوائح الخاصة بالأجور والمكافآت.**

من التحليل والعرض السابق يمكن استخلاص بعض النتائج كالتالي:

- **الأجور والمكافآت**
  - تمثل الاجور والمكافآت النصيب الاكبر في جانب المصروفات بلوائح وحسابات البرامج التعليمية حيث تصل فعليا الى ٦٥% من اجمالي ايرادات البرامج التعليمية بمصروفات، ويعود ذلك الى ان الخدمة تعتمد على العنصر البشري الممثل في اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
  - تلتهم المكافآت غير المباشرة جانبا كبيرا من إيرادات البرامج التعليمية دون خدمة فعلية مقابل تلك المكافآت.
- **مصروفات ومستلزمات التشغيل**
  - تمثل ايرادات البرامج أهمية لمستلزمات تشغيل العملية التعليمية حيث يتم الاستعانة بها في الصرف على متطلبات هذه البرامج وكذلك استكمال الصرف على متطلبات العملية التعليمية بالكليات.
  - تمثل ايرادات البرامج التعليمية أهمية على مستوى الجامعة حيث يتم الاستعانة بالنسب المخصصة للجامعة للصرف على مستلزمات التشغيل ببعض الكليات الجامعية التي لا تتوافر لها تمويل ذاتي خاص بها.
- **التمويل الاستثماري**
  - النسبة المخصصة للتمويل الاستثماري بالكليات في حدود ١٥% من اجمالي ايرادات هذه البرامج،
  - تستخدم هذه النسبة في استكمال المباني والتجهيزات والانشاءات، فعلى سبيل المثال تم الاستعانة بإيرادات البرامج الانجليزية والتعليم المفتوح في كلية التجارة

(١) ضياء عبد الحميد، **الصناديق الخاصة- الباب الخلفي للفساد**، دار اخبار اليوم، ديسمبر ٢٠١١

لاستكمال مباني أ، ب وهي مباني رئيسية بالكلية وهو ما يمكن توضيحه بالجدول رقم (٤-٢٢) والذي يوضح بعض مظاهر الإنفاق الاستثماري خلال الأعوام من ٢٠١٢ الى ٢٠١٤ في كليتي التجارة والحقوق التي طبقت نظمً تعليمية تمويلية، حيث قامت هذه الكليات بإقامة عدد من المنشآت الجامعية الأساسية تم تمويلها من الموارد المالية الذاتية بهذه الكليات.

جدول رقم (٤-٢٢)

الإنفاق الاستثماري بكليات التجارة والحقوق بجامعة المنصورة خلال الفترة ٢٠١٢_ ٢٠١٤

الكلية	الإنفاق الاستثماري	قيمة الإنفاق بالمليون جنيه
التجـــارة	المبـــــنى (أ)(مدرج٢،١)	١٤
	المبـنى (ب) تحت الإنشاء	١٣
	المبـنى (جـ) تحت الإنشاء	١٢
الحقـوق	المـــلحق التعليمي للكلية	٢,٧

المصدر: تقرير الانجازات بجامعة المنصورة، ٢٠١٤

٤-٣-٢ كفاءة توزيع عوائد الموارد المالية الذاتية من خلال البحث العلمي

أما بالنسبة لعوائد البحث العلمي التطبيقي فقد سبقت الاشارة الى عدم وجود عوائد تذكر من تسويق البحث العلمي بجامعة المنصورة، وتتبقى عوائد رسوم الدراسات العليا والتي يتم توزيعها من خلال وحدة البحوث بالجامعة والكليات بالنسب التالية:

- ١٠٠% من الايرادات تحت مسمى (دعم وتحسين الخدمات المقدمة لطلاب الدراسات العليا) توضع بحساب وحدة البحوث الرئيسية بالجامعة وتوزع كالتالي:
  - ٥٠% حصة الجامعة وتستخدم في
    - دعم البحوث وتطوير الدراسات العليا بالجامعة
  - ٥٠% حصة الكلية وتستخدم في
    - توفير الاجهزة والمعدات
    - اعمال صيانة الاجهزة والمعدات
    - الاشتراك في الدوريات العلمية وشبكات المعلومات
    - اوجه الصرف الأخرى

اما التوزيع الفعلي من واقع الحسابات الختامية فيمكن وضعها بشكل استرشادي من خلال جانب المصروفات بأحد الحسابات الختامية لوحدة البحوث كما هو مبين بجدول(٤-٢٣).

جدول رقم (٤-٢٣)

مصروفات وحدة البحوث خلال عام ٢٠١٣/٢٠١٢بالالاف

البند	المبلغ	النسبة
استقطاعات (*نسب المالية، صندوق خدمة المجتمع، رعاية اعضاء هيئة التدريس، الطوارئ*)	١٢٢٥	%٢٥
تمويل الابحاث خلال العام	٧٣٥	%١٥
أجـــــور ومكـــافـآت	٤٩٠	%١٠
مصـــــــروفات تشغيل	٢٤٥	%٥
فـــــــــــــوائض	٢٢٠٥	%٤٥
الاجمـــــالي	٤٩٠٠	%١٠٠

المصدر: الحسابات الختامية لبعض الوحدات ذات الطابع الخاص

ويمكن من خلال العرض السابق التعرف على الملامح التالية:

- يتم تمويل الابحاث بالجامعة والكليات بحوالي ١٥% من ايرادات الوحدة، ويعود ذلك الى ان تمويل بعض الابحاث يستغرق أكثر من عام، كما ان التمويل يكون من خلال خطة موضوعة مسبقا، وكذلك تحتجز نسب تتراوح بين ٤٥% الى ٧٥% من ايرادات الوحدة كفوائض تستخدم في السنوات التالية.
- تمثل الأجور ومكافآت الاشراف نسباً تتراوح بين ٥% الى ١٢% وتعد نسباً عادلة بالنظر الى مجهود الاشراف الرسائل العلمية وتحكيم الابحاث وغيرها.
- تمثل الاستقطاعات الرسمية، الجانب الاكبر من مصروفات وحدة البحوث حيث تقتطع نسبً تتأرجح بين ١٠% و٢٠% لوزارة المالية، و٧% لصندوق خدمة المجتمع، ٣% لرعاية اعضاء هيئة التدريس، ٢% لصندوق الطوارئ، كما اضيفت في السنوات الاخيرة نسبة ١% لحساب تسويق برامج الدراسات العليا داخليا وخارجيا.
- يعتبر ارتفاع نسبة الاستقطاعات الرسمية مؤشرا على انخفاض كفاءة توزيع عوائد البحوث والدراسات العليا حيث إن هذه العوائد في الاساس قليلة ولا تكفي لإعانة الجامعة على أداء دورها في دعم وتطوير البحث العلمي.

٤-٣-٣ كفاءة توزيع عوائد الموارد المالية الذاتية من خلال خدمة المجتمع

اما كفاءة توزيع عوائد عائدات خدمة المجتمع فقد يكون من المناسب اخضاعها للتحليل من خلال الفصل الخامس في المطلب الخاص بتحليل كفاءة توزيع عوائد خدمة المجتمع بكلية الهندسة من خلال الوحدات ذات الطابع الخاص كمثال لهذا النوع من التمويل وذلك منعاً للتكرار.

٤-٣-٤ كفاءة توزيع عوائد الموارد المالية الذاتية من خلال المشاركة الشعبية

اما بالنسبة لكفاءة توزيع عائدات المشاركة الشعبية من خلال التبرعات فمن تحليل بنود التبرعات التي وافق مجلس جامعة المنصورة على قبولها بقطاع التعليم خلال الفترة ٢٠١٣/٢٠١٦ لوحظ ما يلي:

- بلغت قيمة التبرعات على مستوى قطاع التعليم ما يقرب من ٢١ مليون جنيه تمثل ٣٠% من اجمالي التبرعات بالجامعة.
- تمثل التبرعات العينية حوالي ٥٠% من التبرعات لقطاع التعليم وهي عبارة عن أجهزة وتجهيزات للمعامل والقاعات والمكاتب بالكليات المختلفة.
- تمثل التبرعات المادية حوالي ٥٠% من تبرعات قطاع التعليم والتي يغلب عليها النمط التوجيهي بمعنى أن معظم التبرعات موجهة لغرض معين مثل شراء مستلزمات العملية التعليمية او غيرها.
- تستحوذ كلية الطب على حوالي ٧٣% من اجمالي التبرعات لقطاع التعليم وهو ما يعني ان تلك التبرعات موجهة مرة اخرى لدعم الرعاية الصحية بصورة او بأخرى.
- قام متبرع واحد فقط بالتبرع بما نسبته ٤٣% من اجمالي التبرعات المقدمة لقطاع التعليم خلال نفس الفترة وكانت موجهة جميعا لكلية الطب.
- تبلغ نسبة مساهمة اعضاء هيئة التدريس بالجامعة حولي ١٠% من اجمالي التبرعات لقطاع التعليم.

ويمكن اعتبار بعض الملاحظات السابقة خلال الفترة موضع الدراسة بمثابة مؤشر على الحاجة لاستراتيجية تضمن التواصل الشعبي مع المجتمع من أجل اجتذاب التبرعات كمصدر لتنمية الموارد المالية الذاتية وخدمة العملية التعليمية.

الفصل الخامس

التمويل الذاتي بكلية الهندسة-جامعة المنصورة (الواقع والتطوير)

تمهيد

نظراً لأن حجم الموارد الذاتية وطرق انفاقها يرتبط بهيكل كلية الهندسة واطارها المؤسسي والاداري وغير ذلك من امور تتعلق بالكلية، فيتناول هذا الفصل نظرة عامة هذه الجوانب المختلفة، بالإضافة الى التحليل المالي لمنظومة الموارد المالية بالكلية، واعداد دراسة ميدانية تعتمد على المقابلة الشخصية مع قيادات كلية الهندسة بجامعة المنصورة وذلك على النحو التالي:

٥-١ المبحث الأول: كلية الهندسة بجامعة المنصورة (إطار نظري)

٥-١-١ التعريف بكلية الهندسة

تعتبر كلية الهندسة بالمنصورة من أولى كليات الهندسة في الدلتا وقد مرت بمراحل عديدة حتى وصلت إلى شكلها الحالي فقد انشئ المعهد العالي الصناعي في عام ١٩٥٧ لتخريج فنيين تطبيقين، وفى عام ١٩٦١ انقسمت الدراسة بالمعهد على مرحلتين وكانت مدة الدراسة بالمرحلة الأولى ثلاث سنوات ليحصل الطالب في نهايتها على دبلوم المعاهد العليا الصناعية – والمرحلة الثانية ومدتها عامان يمكن أن يلتحق بها الطالب في حالة اجتيازه المرحلة الأولى بتفوق ليمنح في نهاية الخمس سنوات بكالوريوس هندسة.

وفى عام ١٩٧٤ صدر القرار الجمهوري ٥٤٢ لسنة ٧٤ بتحويل المعهد العالي الصناعي بالمنصورة إلى كلية الهندسة حيث توافرت الإمكانيات العلمية والبشرية المؤهلة لتحويل المعهد إلى كلية هندسة ومدة الدراسة بها خمس سنوات، وفى السنوات التالية لعام ١٩٧٤ وحتى الأن تطورت الكلية تطوراً علمياً حيث زادت رقعتها وتعددت المعامل المتطورة التي تخدم العملية التعليمية وأصبحت من الكليات الرائدة بين كليات الهندسة في مصر [١]، كما انشئت الكلية عدة برامج بنظام الساعات المعتمدة التي يشارك فيها الطلاب بجزء من المصروفات الدراسية وبدأت الدراسة بالبرنامج الاول "هندسة الاتصالات والمعلومات" في العام الجامعي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ [٢].

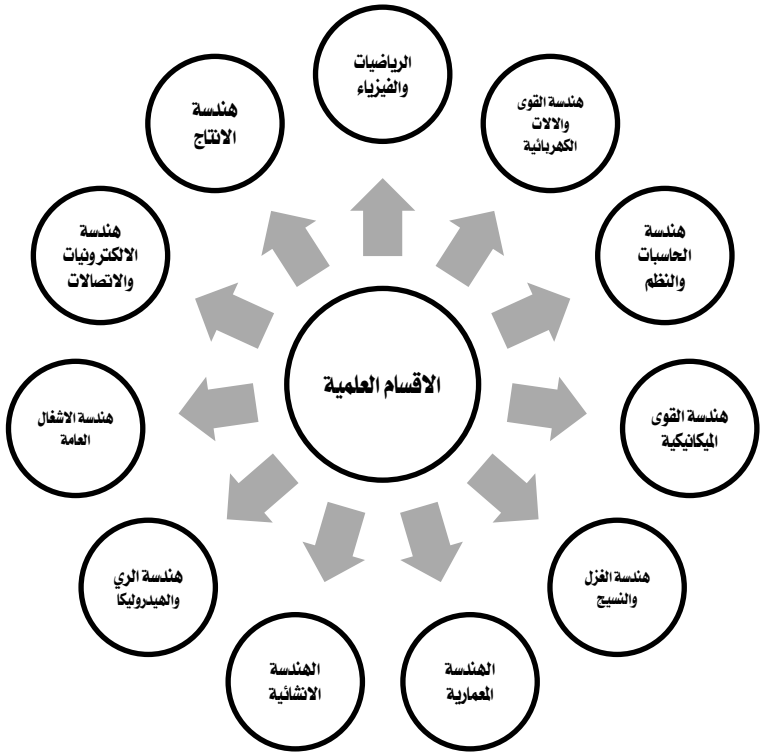
(١) الخطة الاستراتيجية لكلية الهندسة جامعة المنصورة ٢٠١١-٢٠١٦، وحدة ضمان الجودة، كلية الهندسة، جامعة المنصورة، ٢٠١١، ص ٦

(٢) الدراسة الذاتية لكلية الهندسة بجامعة المنصورة ، وحدة ضمان الجودة بكلية الهندسة جامعة المنصورة، ٢٠١٤، ص ١٠

وعلى مستوى الدراسات العليا بدأ التسجيل في عام ١٩٧٤/١٩٧٥ لدرجات الماجستير والدكتوراه، وفي عام ٢٠٠٦ تم استحداث برنامج للدراسات العليا بنظام الساعات المعتمدة.

وتقدم كلية الهندسة العديد من البرامج الدراسية على مستوى المرحلة الجامعة الاولى فتمنح درجة البكالوريوس في الهندسة بالإضافة الى دبلومات الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه [١].

شكل رقم (٥-١)
الاقسام العلمية بكلية الهندسة-جامعة المنصورة



(١) الخطة الاستراتيجية لكلية الهندسة جامعة المنصورة ٢٠١١-٢٠١٦، مرجع سابق، ص ٩

٥-١-٢ الهيكل التنظيمي للكلية

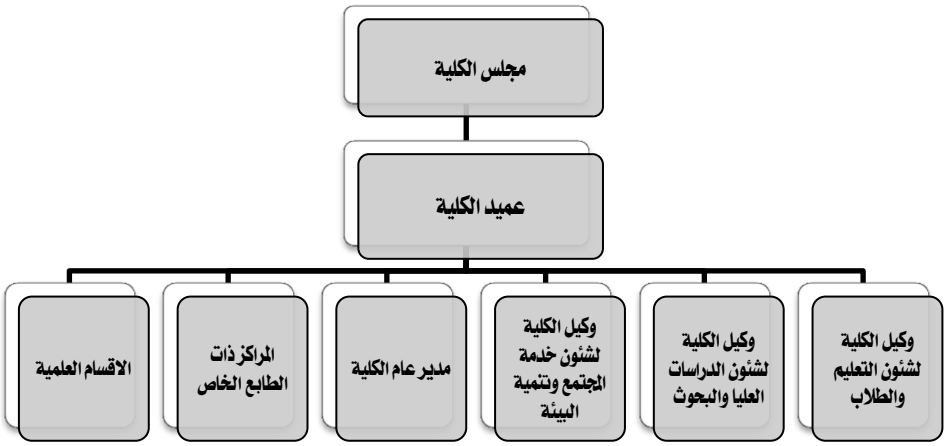
يوضح الشكل رقم (٥-٢) الهيكل التنظيمي لكلية الهندسة، وهو نفسه الهيكل المعتمد في الكليات الجامعية المصرية حيث يمكننا من خلال الشكل قراءة الهيكل القيادي للكلية والذي يتكون من عميد الكلية ووكيل الكلية للتعليم والطلاب ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما يمكننا التعرف على الاقسام العلمية بالكلية والتي يبلغ عددها (١١) قسما في مختلف التخصصات الهندسية بالإضافة الى البرامج النوعية بمصروفات ويبلغ عددها (٤) برامج هي:

- برنامج هندسة الاتصـــالات
- برنامج هندسة التشييد والبناء
- برنامج الميكـــاترونكس
- برنامج الهندسة الطبية

كما أن بالكلية عدد (٢) من الوحدات ذات الطابع الخاص وهي:

- مركز الخدمات الفنية والمعملية والعلمية
- مركز الدراسات والاستشارات الهندسية [١].

شكل رقم (٥-٢)
الهيكل التنظيمي لكلية الهندسة-جامعة المنصورة



(١) الدراسة الذاتية لكلية الهندسة بجامعة المنصورة، مرجع سابق، ص ١٢

٣-١-٥ الرؤية والرسالة والاهداف[١]

(أ) رؤية الكلية

تحدد رؤية كلية الهندسة في الخمس سنوات القادمة إلى اكتساب ثقة ورضاء المجتمع المحلي والإقليمي وأن يكون مشهوداً لها بالمصداقية والتميز لمخرجاتها التعليمية والبحثية والخدمية.

(ب) رسالة الكلية

تحدد رسالة الكلية بأنها مؤسسة تعليمية حكومية تستخدم العلم والمعرفة في إعداد مهندسين وكوادر بحثية من خلال برامجها التعليمية طبقاً للمعايير القياسية واتاحة خدمة مجتمعية ترضي المستفيدين.

(ج) أهداف الكلية

تمت صياغة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يسعى كافة من ينتسبون لكلية الهندسة – جامعة المنصورة إلى تحقيقها وتتمثل فيما يلي:

- تدعيم وتحسين القدرة المؤسسية بأن يكون للعنصر البشرى على اختلاف أدواره قيمة في منظومة متكاملة لجودة الخدمات المهنية الهندسية في كلية الهندسة.
- تطوير المعايير الأكاديمية للبرامج التعليمية لتدريس العلوم الهندسية على النحو الذي يتناسب مع طبيعة المجتمع المصري ويحقق متطلبات المعايير القومية لتتبوأ كلية الهندسة مكانة قيادية رفيعة المستوى في مجال تدريس العلوم الهندسية.
- تحسين وتطوير نظم التعليم والتعلم بخلق وصيانة بيئة تعليمية بما يحقق الإبداع ويرفع من جودة وكفاءة عملية التعليم والتعلم.
- رفع كفاءة البحث العلمي وتنمية موارده لتكون استراتيجية البحث العلمي مستجيبة لاحتياجات المجتمع ومحققة لأرقى مستويات ومعايير البحث الأكاديمي العالمية.
- تعزيز المشاركة المجتمعية وتنمية الموارد الذاتية للكلية باستقراء دائم لاحتياجات المجتمع وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد لتعظيم العائد للخدمات وتحسين نوعية الحياة.
- وضع منظومة التقويم المستمر وإدارة الجودة بما يحقق أهداف الكلية وذلك من خلال المراجعة المنتظمة والتقييم المستمر لهذه البرامج والأنشطة.

(١) الموقع الرسمي لكلية الهندسة بجامعة المنصورة -http://engfac.mans.edu.eg/about-ar/abouy-fac-care/vision-ar

٥-١-٤ مجالات تنمية الموارد الذاتية بكلية الهندسة

تعني مصادر التمويل بصفة عامة "تشكيلة المصادر التي حصلت منها المنشاة على أموال بهدف تمويل استثماراتها" (١).

٥-١-٤-١ مجال العملية التعليمية

أولاً: الرسوم الدراسية

ويتم دفع الرسوم الدراسية لجميع طلاب الكلية من خلال صندوق الخدمات التعليمية بالكلية والذي سبق تناول دوره بالجامعة بالفصل الثالث من هذه الدراسة وتم الوصول الى عدم كفايته كمصدر لتمويل الكليات الجامعية.

ثانياً: البرامج النوعية

وبلغ عددها خلال العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧ (٤) برامج تؤهل للحصول على البكالوريوس في مجال التخصص وتعتمد على نظام الساعات المعتمدة حيث يقوم الطالب بدفع قيمة الساعة التي تتراوح بين ٢٥٠ الى ٤٥٠ جنيه حسب البرنامج ويمكن اعطاء نبذة عن هذه البرامج كالتالي (٢):

أ- برنامج هندسة الاتصالات والمعلومات

بدأت الدراسة بالبرنامج عام ٢٠٠٦ ويمنح درجة البكالوريوس في مجال هندسة الاتصالات والمعلومات وتم تصميم عدد من المقررات الاختيارية لتغطى جميع مجالات هندسة الاتصالات والمعلومات.

يتيح البرنامج الفرصة للالتحاق ببرنامج دولي للبكالوريوس يشمل الدراسة بالخارج. حيث يمكن للطلاب قضاء سنة أو سنتين للدراسة بالخارج في جامعة من الجامعات الأجنبية كشريك في تنفيذ البرنامج وطبقا للبروتوكول الذي يتم إبرامه بين جامعة المنصورة وأي جامعة أجنبية معترف بها.

ب- برنامج هندسة البناء والتشييد

بدأت الدراسة بالبرنامج عام ٢٠١٢ ويؤهل للحصول على درجة بكالوريوس جديدة في مجال الهندسة، ويربط هذا البرنامج بين ثلاثة تخصصات رئيسية بينها صلات وثيقة وتعتمد على عدد من المقررات الأساسية المشاركة، وهذه التخصصات هي:

---

(١) منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص ١٣٨

(٢) الموقع الرسمي لكلية الهندسة بجامعة المنصورة، المرجع السابق

- الهندسة الإنشائية
- هندسة التشييد بما في ذلك إدارة مشروعات التشييد
- الهندسة المعمارية

ج- برنامج هندسة الميكاترونكس

بدأت الدراسة بالبرنامج عام ٢٠١٣ ويهدف برنامج هندسة الميكاترونكس لإبراز طاقة الطلاب وإعداد مهندس قادر على تصميم وتركيب وتطوير وصيانة الأنظمة الكهروميكانيكي التي تمتلك ذكاء متضمناً بهدف القياس والمتابعة والتحكم في أدائها، وذلك من خلال التعرف على أساسيات التخصصات المتعددة مثل الإلكترونيات ونظم المعلومات وخواص ومقاومة المواد وعلوم الطاقة والموائع في إطار برنامج عصري يأخذ بنظام الساعات المعتمدة ويعتمد على تنمية مهارات التعلم الذاتي والقدرة على التعامل مع الأنظمة المركبة.

د- برنامج الهندسة الطبية

بدأت الدراسة بالبرنامج عام ٢٠١٣ ويهدف الى:

- تحقيق التكامل بين التعليم الطبي والتعليم الهندسي في المجالين (البحثي والتطبيقي)
- خدمة المجتمع ممثلة في صيانة الاجهزة الطبية بكافة المستشفيات عن طريق خريجي القسم.
- خلق جيل من المهندسين من ذوي الخلفية الطبية الجيدة للعمل في مجال صيانة وتسويق الاجهزة الطبية من كافة البلدان والطرازات.
- اعداد كوادر هندسية على درجة عالية من القدرة العلمية والادارية لتولي قيادة فريق صيانة الاجهزة الطبية في الشركات المتخصصة فيها او وكلاء الشركات المصنعة للأجهزة الطبية في مصر.
- سد الفجوات الموجودة حاليا في سوق العمل نتيجة تولي المهندسين من خريجي الاقسام الهندسة الأخرى صيانة الاجهزة الطبية المعقدة وعدم إلمامهم الماماً كافياً بالأسس الطبية التي بني عليها عمل تلك الأجهزة.

وقد يكون من المناسب عرض اعداد طلاب البرامج النوعية بالكلية، فيوضح جدول (٥-١) اعداد الطلاب في هذه البرامج خلال خمس سنوات

جدول رقم (٥-١)
اعداد طلاب البرامج النوعية بكلية الهندسة من ١٢/١١ الى ١٦/١٥

البرنامج/السنة	١٢/١١	١٣/١٢	١٤/١٣	١٥/١٤	١٦/١٥
برنامج هندسة الاتصالات	١٢٥	١١١	١٦٥	٢٠٣	٢٥٣
برنامج التشييد والبناء	--	١٨٠	٣٥٥	٥٩٠	٨٧١
برنامج الميكاترونكس	--	--	١٢٢	٢٨٨	٥١٤
برنامج الهندسة الطبية	--	--	١٢٢	١٥٢	٤٣١
اجمالي طلاب البرامج النوعية	**١٢٥**	**٢٩١**	**٧٦٤**	**١,٢٣٣**	**٢,٠٦٩**

المصدر: التقرير السنوي لكلية الهندسة-جامعة المنصورة أعوام ٢٠١٢: ٢٠١٦،

ثالثاً: تعليم الوافدين

لا تعكس اعداد الطلاب الوافدين بكلية الهندسة بجامعة المنصورة المكانة التي تمتلكها بين الكليات بالجامعات المصرية والعربية، كما هو مبين بجدول (٥-٢) فعلى الرغم من أن عدد الطلاب الوافدين بمرحلة البكالوريوس عام ٢٠١١ كان فقط ٤ طلاب، وزاد الى ٥٦ طالباً عام ٢٠١٤/٢٠١٣ وانخفض مرة أخرى فوصل الى ٥١ طالبا في عام ٢٠١٦/٢٠١٥، وبكل الأحوال يشكل عدد الطلاب الوافدين نسبة ضئيلة حيث لم تتجاوز ٠,٦% من عدد الطلاب في الكلية في عام ٢٠١٤/٢٠١٣، ويوضح ذلك جدول (٥-٢) التالي:

جدول رقم (٥-٢)
تطور اعداد الطلاب الوافدين بمرحلة البكالوريوس بكلية الهندسة
خلال الفترة من ١٢/١١ حتى ١٦/١٥

السنة	١٢/١١	١٣/١٢	١٤/١٣	١٥/١٤	١٦/١٥
العدد	٤	٩	٥٦	٥٤	٥١

المصدر: التقارير السنوية لكلية الهندسة-جامعة المنصورة من ٢٠١٢ الى ٢٠١٦

وعلى الرغم من أهمية تعليم الوافدين كمصدر للتمويل الذاتي للكلية والذي تم الاشارة اليه في الفصل السابق الا ان اعداد الطلاب الوافدين بالكلية مقارنة بأعداد الطلاب الوافدين بكلية الطب بمرحلة البكالوريوس يعتبر ضئيلا للغاية حيث بلغ عدد الطلاب الوافدين في كلية الطب بجامعة المنصورة عام ٢٠١٤/٢٠١٣ ١٧٤٢ طالباً، وبذلك يكون كل طالب وافد في كلية الهندسة يناظره ٣١ طالبا في كلية الطب، الامر الذي يستوجب المزيد من التحليل والدراسة ووضع سياسات تسويقية استراتيجية لاجتذاب الطلاب الوافدين في مجال التعليم الهندسي.

ويجدر بالذكر انه سيتم اجراء المزيد من التحليل للوائح الدراسية الخاصة بالطلاب الوافدين في المبحث القادم.

رابعاً: رسوم الدراسات العليا

تعد الرسوم الدراسية لطلاب الدراسات العليا من الروافد الرئيسية للتمويل الذاتي والتي توجه لدعم البحث العلمي في سبيل محاولة تغطية العجز في تمويل هذا البحث حيث يتم ايداع:

- نسبة ٣٠% من ايرادات رسوم الدراسات العليا لوحدة البحوث بالجامعة لدعم البحوث العلمية.
- نسبة ٧٠% من الرسوم لحساب الكلية يتم الصرف منها على البحوث الداخلية، ومصروفات التبادل العلمي، والمهمات العلمية ومكافآت الاشراف ولجان الحكم والمناقشة وغيرها من المصروفات المرتبطة بشكل أو بآخر بالبحث العلمي بكافة انماطه.

أما بالنسبة لطلاب الدراسات العليا من الوافدين فيوضح الجدول رقم (٥-٣) تزايد اعدادهم خلال الفترة من ٢٠١٢/٢٠١١ حتى ٢٠١٦/٢٠١٥ من ٢٣ طالبا الى ١٠٣ طالب عام ٢٠١٦ وعلى الرغم من تزايد هذه الأعداد الا انها اقل بكثير من المعدلات العالمية في مجال التعليم الهندسي.

جدول رقم (٥-٣)
تطور اعداد الطلاب الوافدين بمرحلة الدراسات العليا بكلية الهندسة
خلال الفترة من ١٢/١١ حتى ١٦/١٥

السنة	١٢/١١	١٣/١٢	١٤/١٣	١٥/١٤	١٦/١٥
العدد	٢٣	٥٦	٧٩	١١٠	١٠٣

المصدر: التقارير السنوية لكلية الهندسة-جامعة المنصورة من ٢٠١٢ الى ٢٠١٦

وتنص لائحة الدراسات العليا للطلاب الوافدين بجامعة المنصورة على أن رسوم الدراسة بكلية الهندسة تبلغ ٥٥٠٠ دولارا سنويا [١]، ويمكن توضيح توزيع ايرادات طلاب الدراسات العليا الوافدين من خلال المثال التالي:

بفرض تحقق ايرادات من الوافدين قدرها ١٠ ملايين جنيه، فإنها توزع كما يوضح جدول (٥-٤)

(١) لائحة الدراسات العليا للطلاب الوافدين بجامعة المنصورة المعتمدة من مجلس الجامعة في ٣١-١-٢٠١٦

جدول رقم (٥-٤)
مثال توضيحي لتوزيع نسب مصروفات البرامج النوعية بكلية الهندسة جامعة المنصورة

الايرادات بالآلاف			١٠٠٠٠
استقطاعات الزامية ٢٦%			٢٦٠٠
	وزارة المالية ١٥%	١٥٠٠	
	وزارة التعليم العالي ١٠%	١٠٠٠	
	تسويق برامج الوافدين ١%	١٠٠	
المتبقي ٧٤%			٧٤٠٠
حصة الجامعة ٤٠% من المتبقي			٢٩٦٠
	مكافآت الاشراف على ادارة الوافدين ٥%	٣٧٠	
	تحسين العملية التعليمية بالجامعة ٣٥%	٢٥٩٠	
حصة الكلية ٦٠% من المتبقي			٤٤٤٠
	مكافآت الاشراف على الرسائل ٦٠%	٢٦٦٤	
	تحسين العملية التعليمية بالكلية ٤٠%	١٧٧٦	

ويتضح من النسب السابقة عدم استفادة البحث العلمي بشكل مباشر من ايرادات الطلاب الوافدين، الأمر الذي يحتاج الى تعديل اللوائح الخاصة برسوم الطلاب الوافدين في مرحلة الدراسات العليا بحيث توجه الحصيلة بشكل مباشر لخدمة البحث العلمي.

٥-١-٤-٢ مجال البحث العلمي

أما بالنسبة للبحث العلمي في كلية الهندسة فهو لا يختلف كثيرا عما سبق ذكره بالفصل الرابع بالنسبة لمختلف الكليات الجامعية، وقد يكون من المناسب القاء المزيد من التوضيح للبحث العلمي التطبيقي بالكلية على النحو التالي:

البحث العلمي التطبيقي

يعتمد تمويل البحث العلمي بالكلية على عدد من المصادر منها، مصادر خارجية عن طريق التقدم لمشروعات تنافسية بالجهات المحلية المختلفة مثل صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية STDF أو برنامج البحوث والتنمية أو من خلال مشروعات دولية تقدمها الهيئات الاجنبية مثل البرنامج الاوروبي السابع للمشاريع البحثية FP7 او الهيئة الالمانية للتبادل العلمي DAAD أو هيئة فولبرايت الامريكية او غيرها، او يكون التمويل عن طريق مشروعات بحثية

بالشراكة بين الجامعة وأحدي المؤسسات او الجامعات الدولية والمحلية الخارجية [١]، أما التمويل داخل الجامعة فتقوم به وحدة البحوث المركزية بالجامعة والتي سبق توضيح مصادر تمويلها من رسوم الدراسات العليا، وعوائد مراكز التميز البحثي، والتبرعات وغيرها [٢].

والجدير بالذكر ان ٣٠% من ايرادات الدراسات العليا يتم توريدها بشكل مركزي في حساب وحدة البحوث التي تقوم بالإنفاق منها على البحوث عبر الكليات المختلفة.

ويوضح الجدول رقم (٥-٥) المشروعات البحثية بكلية الهندسة والممولة عن طريق وحدة البحوث عن الفترة من ٢٠١١ الى ٢٠١٤

جدول رقم (٥-٥)

المشروعات البحثية بكلية الهندسة والممولة عن طريق وحدة البحوث المركزية

في الفترة ٢٠١١ _ ٢٠١٤

عدد المشروعات الممولة	اجمالي التمويل بالجنيه
المشروعات البحثية المنتهية والممولة من وحدة حساب البحوث	
٤	١٠٣,٣٣٣
المشروعات البحثية التنافسية الممولة من وحدة حساب البحوث	
٢	٤٢٠,٠٠٠

المصدر: دليل المشروعات البحثية الممولة من صندوق البحوث

ويتضح من الجدول السابق الانفاق القليل على البحوث العلمية بكلية الهندسة من خلال وحدة البحوث والذي لا يتناسب مع اهمية ومكانة كلية الهندسة باعتبارها أحد القاطرات الهامة التي تقود مسيرة التكنولوجيا بالدول.

اما عن تسويق هذه الابحاث فعلى سبيل المثال تتبع الباحث بعض الابحاث التي تم تمويلها من وحدة البحوث خلال الفترة السابقة، ومنها بحث في مجال الطاقة المتجددة من اجل تنمية الظهير الصحراوي لمصر، والذي يتضح من دراسة الجدوى الخاصة به والجهات المستفيدة من المشروع انه يسهم في توفير الطاقة بالمنازل النائية، وتستفيد منه مؤسسات الدولة والمجتمعات الصناعية وغيرها[٣]، ولكن لم يهتد الباحث الى انه تم بالفعل تسويق البحث، ونفس الامر ينطبق على معظم الابحاث التطبيقية، حيث لا يتم قياس مردود العوائد للمخصصات المالية المنفقة على البحث العلمي، وعلى الرغم من أن عوائد البحث العلمي وتطبيقاته تعتبر هي

(١) ابراهيم محمد امان وعلاء محمد سالم، **مصادر تمويل المشروعات البحثية**، نقطة الاتصال لبرنامج البحوث والاتصال، جامعة كفر الشيخ، ٢٠١١

(٢) دليل المشروعات البحثية الممولة من صندوق البحوث-جامعة المنصورة ٢٠١١-٢٠١٤

(٣) المرجع السابق،

المصدر الأول للتمويل الذاتي بالجامعات العالمية التي تعتمد على تسويق صناعة المعرفة الا انه على العكس بكليات الجامعات المصرية يعتبر أضعف هذه المصادر.

٥-١-٤-٣ مجال خدمة المجتمع

تعد كليات الهندسة من الكليات التي يمكنها تقديم خدمات عديدة ومتنوعة للمجتمع الجامعي والخارجي على حد سواء، وتستطيع الكلية خدمة المجتمع بما لديها من اساتذة متخصصين في مختلف الفروع العلمية والهندسية بالإضافة الى مراكزها ومعاملها في مختلف التخصصات وهو ما يشكل زخماً هائلا من الافادة للمجتمع، وتقدم الكلية خدماتها من خلال مركزين من المراكز ذات الطابع الخاص هما: مركز الدراسات والبحوث الهندسية ومركز الخدمات الفنية والمعملية والعلمية [١]

أ- مركز الدراسات والبحوث الهندسية

يقدم مركز الدراسات والاستشارات والبحوث الهندسية خدماته لقطاعات مختلفة داخل وخارج الجامعة على النحو التالي:

داخل الجامعة

- ♦ التصميمات الهندسية
- ♦ الاستشارات الهندسية
- ♦ الاشراف الهندسي على تنفيذ الانشاءات
- ♦ الاشراف الهندسي على تنفيذ الترميمات

خارج الجامعة

- ♦ التصميمات الهندسية والتخطيط
- ♦ الاستشارات الهندسية
- ♦ الاشراف الهندسي
- ♦ عضوية لجان استلام الاعمال

ب- مركز الخدمات الفنية والمعملية والعلمية

بدأ المركز نشاطه في ١٩٩٠/٧/١ وتم اعتماد لائحته الداخلية عام ١٩٩٥، باعتباره وحدة ذات طابع خاص لها استقلال مالي وفني واداري، ويهدف الى تنمية الجانب التطبيقي في العملية التعليمية والبحثية والمساعدة في توفير تكنولوجيا مصرية ملائمة عن طريق استخدام الإمكانيات والخبرات الفنية والمعملية والعلمية بالكلية للتفاعل مع الاحتياجات الهندسية الحالية والمستقبلية للجامعة والمجتمع ويتكون المركز من:

(١) الموقع الرسمي لكلية الهندسة بجامعة المنصورة، مرجع سابق

- ♦ وحدة تكنولوجيا الورش
- ♦ وحدة الصيانة
- ♦ وحدة التدريب
- ♦ وحدة التسويق
- ♦ وحدة الخدمات التقنية
- ♦ وحدة التصوير
- ♦ وحدة المعامل الهندسية
- ♦ وحدة التغذية
- ♦ وحدة الخدمات العامة
- ♦ وحدة تنفيذ المشروعات

ويقدم المركز خدماته خارج وداخل الجامعة للمصانع والشركات والهيئات والافراد.

٥-١-٤-٤ مجال المشاركة الشعبية

وتعتمد المشاركة الشعبية كما سبق الاشارة بالفصل السابق على الأوقاف الجامعية وتبرعات الافراد والمؤسسات وتنقسم التبرعات الى تبرعات عينية او تبرعات مادية، ويتم تقدير التبرعات العينية ماليا، وقد تكون هناك بعض التبرعات في صورة خدمات ولم يهتد الباحث الى تقييم مادي لهذا النوع من التبرع بكلية الهندسة–جامعة المنصورة.

٥-٢ المبحث الثاني: التحليل المالي لمنظومة الموارد المالية الذاتية

اكتسبت الموارد الذاتية في السنوات الاخيرة مكانة هامة بين كليات الجامعات المصرية ومنها كلية الهندسة بجامعة المنصورة في ظل عدم كفاية تمويل العملية التعليمية والتي تمت الاشارة اليها في الفصل الثاني، الأمر الذي يتطلب مزيدا من التحليل المالي لموارد الكلية للتعرف على حجمها وكفاءة ادارتها وكفاءة توزيع عوائدها من خلال العرض التالي:

٥-٢-١ حجم التمويل الذاتي

في ظل تعاظم نصيب الاجور بموازنة كلية الهندسة جامعة المنصورة بصورة لا تفسح مجالا لبقية أوجه الصرف بالكلية، اصبح التوجه نحو تعظيم موارد الكلية من أولوياتها القصوى، فيوضح الجدول رقم (٥–٦) موازنة كلية الهندسة خلال خمسة اعوام، ويظهر الجدول أن الاجور استحوذت عام ٢٠١٢/٢٠١١ على ٩٧% من المنصرف من الموازنة في حين كان نصيب باقي الابواب ٣% من نفس الموازنة، لتتزايد نسبة الأجور عام ٢٠١٦/٢٠١٥ الى ٩٩,٤٥% من الموازنة، الأمر الذي يعني أن موازنة الدولة في الجامعات المصرية اصبحت مخصصة بصورة شبه كاملة للأجور فقط، وعلى الكليات الجامعية تدبير مصادرها الخاصة لمواجهة نفقاتها لتسيير العملية التعليمية، ما جعل تنمية الموارد الذاتية أمراً حتميا لتلك الكليات.

جدول رقم (٥-٦)

موازنة كلية الهندسة بجامعة المنصورة خلال خمس سنوات من واقع الحسابات الختامية

السنة	الباب الاول	النسبة الى الموازنة*	الأبواب من الثاني للسادس	النسبة الى الموازنة*	الاجمالي
٢٠١٢/٢٠١١	٢٧,٣٥٣,٩١٥	%٩٧.٠	٨٤٣,٦٢٥	%٣.٠	٢٨,١٩٧,٥٤٠
٢٠١٣/٢٠١٢	٤٣,٣٣٩,٨٧٠	%٩٩.٠	٤٦٥,٧٩٢	%١.٠	٤٣,٨٠٥,٦٦٢
٢٠١٤/٢٠١٣	٤٧,١٨١,٩٥٩	%٩٨.٠	٧٧٤,٠٥٩	%٢.٠	٤٧,٩٥٦,٠١٨
٢٠١٥/٢٠١٤	٤٩,٤٤٤,٩٠٢	%٩٩.٦	٢٢٢,١٤٧	%٠.٤	٤٩,٦٦٧,٠٤٩
٢٠١٦/٢٠١٥	٥٠,٨٧٩,٤١٧	%٩٩.٤	٣٢٠,٧٥٢	%٠.٦	٥١,٢٠٠,١٦٩

المصدر: التقرير السنوي لكلية الهندسة-جامعة المنصورة أعوام ٢٠١٢ الى ٢٠١٦

* قام الباحث بحسابها

ويوضح الجدول رقم (٥-٧) تطور التمويل الذاتي بالكلية خلال خمسة اعوام ونسبة مساهمته لإجمالي التمويل، ويتضح من الجدول أن نسبة التمويل الذاتي بالكلية تطورت من حوالي ٢١% من اجمالي التمويل عام ٢٠١٢/٢٠١١ لتصل الى ما يقرب من ٣٢% في خلال خمس سنوات فقط، وبقراءة أخرى في حين ارتفع التمويل الحكومي عام ٢٠١٦ بنسبة ١٨٢% عن عام ٢٠١٢، فإن التمويل الذاتي عن نفس الفترة زاد بنسبة ٣١٢% وهو ما يعني تسارع التمويل الذاتي عن التمويل الحكومي بمقدار يقترب من الضعف، الأمر الذي يعكس اتجاه الدولة نحو اعتبار التمويل الذاتي مصدراً رئيسياً للتمويل جنبا الى جنب مع التمويل الحكومي من خلال الموازنة العامة للدولة.

جدول رقم (٥-٧)

التمويل الذاتي بكلية الهندسة خلال خمس سنوات ونسبته لإجمالي التمويل

السنة	التمويل الحكومي	التمويل الذاتي	الاجمالي	نسبة التمويل الذاتي لإجمالي التمويل*
٢٠١٢/٢٠١١	٢٨,١٩٧,٥٤٠	٧,٦٠٣,٢٤١	٣٥,٨٠٠,٧٨١	%٢١
٢٠١٣/٢٠١٢	٤٣,٨٠٥,٦٦٢	١٠,٣٦٧,٧٩٣	٥٤,١٧٣,٤٥٥	%١٩
٢٠١٤/٢٠١٣	٤٧,٩٥٦,٠١٨	١١,٥٧٣,٠٤٠	٥٩,٥٢٩,٠٥٨	%١٩
٢٠١٥/٢٠١٤	٤٩,٦٦٧,٠٤٩	١٧,٠١٢,٦٢٥	٦٦,٦٧٩,٦٧٤	%٢٥
٢٠١٦/٢٠١٥	٥١,٢٠٠,١٦٩	٢٣,٦٩٨,٣٦٧	٧٤,٨٩٨,٥٣٦	%٣٢

المصدر: التقرير السنوي لكلية الهندسة-جامعة المنصورة أعوام ٢٠١٢: ٢٠١٦

* قام الباحث بحسابها

وعلى الرغم من تضاعف الموارد الذاتية للكلية في غضون سنوات قليلة والأثر المتوقع لذلك على تحسين العملية التعليمية الا أن الأمر يستلزم مزيدا من التحليل للتعرف على اسباب هذه الزيادات المتتالية، كما أن الحكم على استفادة العملية التعليمية سيكون منقوصا دون التطرق الى قياس كفاءة ادارة منظومة التمويل الذاتي وكفاءة توزيع عوائدها، وهو ما سيتم تناوله في المطلبين القادمين.

٢-٢-٥ مصادر منظومة التمويل الذاتي

سبق التعريف بمصادر التمويل الذاتي بكلية الهندسة في المبحث السابق، وعليه قد يكون من المناسب توضيح نسب مساهمة كل من مصادر العملية التعليمية وخدمة المجتمع والمشاركة الشعبية كروافد رئيسية للتمويل الذاتي بالكلية، فيوضح الجدول (٥-٨) والشكل (٥-٣) نسب مساهمة كل مجموعة من هذه المصادر عبر خمس سنوات:

جدول رقم (٥-٨)

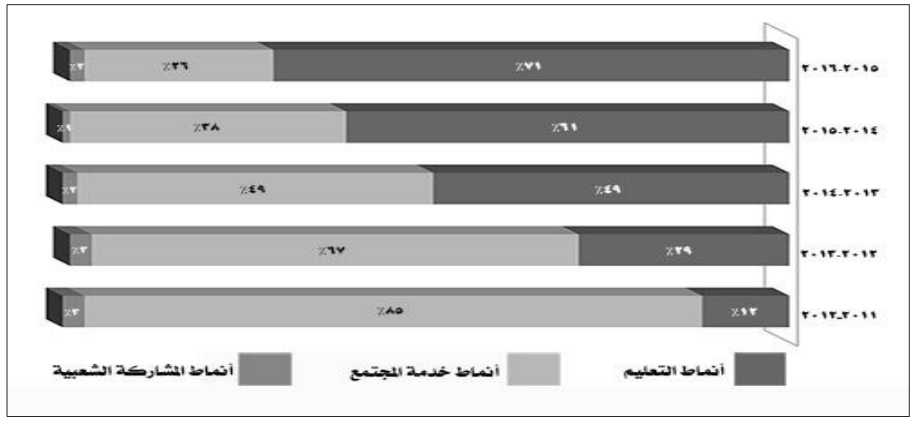
اجمالي ونسب مساهمة مجالات الموارد الذاتية الى اجمالي الموارد الذاتية بالكلية

السنة	العملية التعليمية		خدمة المجتمع		المشاركة الشعبية	
	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة
٢٠١٢/٢٠١١	٩٠١,٣٤٣	%١٢	٦,٤٨١,٩٠٨	%٨٥	٢١٩,٩٩٠	%٣
٢٠١٣/٢٠١٢	٣,٠٥٥,٧٢٨	%٢٩	٦,٩٦٠,١٦٥	%٦٧	٣٥١,٩٠٠	%٣
٢٠١٤/٢٠١٣	٥,٦٩٠,٨٨٨	%٤٩	٥,٦٧٥,٥٠٢	%٤٩	٢٠٦,٦٥٠	%٢
٢٠١٥/٢٠١٤	١٠,٤٠٢,٥٩٦	%٦١	٦,٤٢٥,٩٢٩	%٣٨	١٨٤,١٠٠	%١
٢٠١٦/٢٠١٥	١٦,٨٧١,٧٣١	%٧١	٦,٢٦٦,٥٣٦	%٢٦	٥٦٠,١٠٠	%٢

المصدر: التقرير السنوي لكلية الهندسة-جامعة المنصورة أعوام ٢٠١٢: ٢٠١٦، قام الباحث بحساب النسب

شكل رقم (٥-٣)

نسبة مساهمة مجالات الموارد الذاتية الى اجمالي الموارد الذاتية بكلية الهندسة



ويمكن من قراءة وتحليل جدول(٥-٨) وشكل (٥-٣) التعرف على الملامح التالية:

(أ) مصدر المشاركة الشعبية

وتعتمد على التبرعات بشكل أساسي وبعد ان كانت نسبتها الى اجمالي الموارد الذاتية ٣% عام ٢٠١٢/٢٠١١ انخفضت الى أن وصلت الى ١% في عام ٢٠١٥/٢٠١٤ وان كانت زادت الى ٣% عان ٢٠١٦/٢٠١٥، وهذه النسب تعتبر متدنية للغاية مقارنة ببعض النسب العالمية التي تمت الاشارة اليها في الفصل الثالث والتي تصل احيانا الى ٨٠% من تمويل الجامعة او الكلية، كما انها من حيث القيمة اقل بكثير عند مقارنتها بكلية الطب بنفس الجامعة ففي حين تراوحت مبالغ التبرعات بكلية الهندسة بين ١٨٤ الف الى ٥٦٠ الف جنيها خلال فترة المقارنة، فإنها في كلية الطب بنفس الجامعة تراوحت بين ٤ ملايين الى ٧ ملايين جنيها عن نفس الفترة وذلك دون احتساب التبرعات للمستشفيات الجامعية التي تتبع هذه الكلية اداريا وقد تم تناول اسباب التفاوت بين قطاع التعليم وقطاع المستشفيات بالتفصيل في هذا الأسلوب التمويلي في الفصل الرابع، الامر الذي يطرح تساؤلاً.

هل النسب المرتفعة للتبرعات بكلية الطب مقارنة بكلية الهندسة تعود الى التوجه الشعبي نحو تفضيل التبرع لدعم الرعاية الصحية عن التبرع لدعم التعليم العالي؟ أم أن الأمر يعود لكفاءة كلية الطب في تطوير مواردها الذاتية؟

وفي كل الاحوال فإن ادارة كلية الهندسة مطالبة بدعم التعاون مع المجتمع الشعبي من أجل تشجيع التبرعات كوسيلة لتنمية موارد الكلية الذاتية وهو ما سيتم تناوله عند وضع نتائج ومقترحات تطوير منظومة الموارد الذاتية بكلية الهندسة بهذه الدراسة.

(ب) مصدر خدمة المجتمع

كانت تشكل خمة المجتمع المصدر الرئيسي للموارد الذاتية بالكلية ولكن مع مرور الوقت بدأت هذه المكانة في التراجع، فبعد ان كانت تشكل ٨٥% من اجمالي الموارد الذاتية بالكلية عام ٢٠١٢/٢٠١١ انخفضت الى ١٥% عام ٢٠١٦/٢٠١٥

(ج) مصدر العملية التعليمية

تزايد الوزن النسبي للعملية التعليمية كمصدر من مصادر التمويل الذاتي من سنة الى أخرى، فبينما شكلت حصتها من اجمالي الموارد الذاتية في عام ٢٠١٢/٢٠١١ نحو ١٢% فقط، ارتفعت هذه النسبة من سنة الى أخرى حتى وصلت الى ٧١% عام ٢٠١٦/٢٠١٥.

اما عن أسباب هذه الزيادة فترجع الى أن عام ٢٠١٢/٢٠١١ لم يكن بالكلية سوى برنامج واحد هو هندسة الاتصالات وتم استحداث البرامج الأخرى خلال الاعوام التالية، والتي يتسابق الطلاب على الالتحاق بها ويمكن من خلال الجدول التالي رقم (٥-٩) التعرف على اعداد طلاب البرامج النوعية ونسبتهم الى طلاب الكلية ويلاحظ من الجدول أن نسبة طلاب البرامج النوعية قفزت من ١% عام ٢٠١٢ الى ٢٤% من طلاب الكلية عام ٢٠١٦.

وأدى ذلك الى ان حصيلة البرامج التعليمية أصبحت تغطي جزأً مهماً من نفقات التعليم، حيث تغطي نفقات ما يقرب من ٢٥% من عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم الحكومي العادي، ويمكن أن تزيد هذه النسبة إذا تم تعديل اللوائح التي لا تسمح بالتحاق أكثر من ٢٠% من الطلاب بهذه النوع من التعليم وهي نسبة يتم تجاوزها أحياناً بسبب التحويلات الى الكلية من الخارج.

جدول رقم (٥-٩)

اعداد طلاب البرامج النوعية بكلية الهندسة ونسبتهم لإجمالي الطلاب*

السنة	١٢/١١	١٣/١٢	١٤/١٣	١٥/١٤	١٦/١٥
اجمالي الطلاب بكلية الهندسة	٨,٩٩٦	٨,٨٤٦	٨,٣٥٤	٨,٠٦٥	٨,٥٢٣
اجمالي الطلاب بالبرامج النوعية	١٢٥	٢٩١	٧٦٤	١,٢٣٣	٢,٠٦٩
نسبة طلاب البرامج النوعية الى طلاب الكلية	%١	%٣	%٩	%١٥	%٢٤

المصدر: التقرير السنوي لكلية الهندسة-جامعة المنصورة أعوام ٢٠١٢: ٢٠١٦- * قام الباحث بحساب النسب

٥-٢-٣ توزيع عوائد الموارد المالية الذاتية

اما بالنسبة لتوزيع عوائد الموارد الذاتية فيمكن اعتبارها كأحد مقاييس كفاءة ادارة هذه الموارد ومدى فاعليتها وجدواها لدعم التوجه نحو تنمية الموارد الذاتية، اما المنهجية التي سيتبعها الباحث فسوف تكون من خلال اختيار بعض المعايير للتحليل من خلالها منها:

- مساهمة الموارد الذاتية بصورة اجمالية في تمويل الباب الثاني بموازنة الكلية.
- مساهمة الموارد الذاتية بصورة اجمالية في تمويل الباب السادس بموازنة الكلية.
- كفاءة توزيع عائدات العملية التعليمية.
- كفاءة توزيع عائدات خدمة المجتمع.

وسوف يتم التركيز على كفاءة توزيع عائدات العملية التعليمية وخدمة المجتمع دون المجالات الاخرى لتنمية الموارد الذاتية لكونها تمثل المصادر الاكبر بالكلية.

أ- مساهمة الموارد الذاتية في تمويل الباب الثاني.

يعتبر الباب الثاني من أهم ابواب الانفاق بموازنة الكليات حيث انه يضم مصروفات ومستلزمات تسيير العملية التعليمية خلال العام المالي، وكلما زادت نسب الانفاق بهذا الباب يمكن اعتبار ذلك من المؤشرات ذات الدلالة على كفاءة تمويل العملية التعليمية.

يوضح الجدول رقم (٥-١٠) تطور مساهمة كلا من الانفاق الحكومي والانفاق الذاتي على الباب الثاني بكلية الهندسة خلال خمس سنوات، ويمكن ملاحظة أن مساهمة التمويل الذاتي في هذا الباب ارتفعت من ٤١٢,٦ ألف جنيه خلال عام ٢٠١٢ بنسبة ٣٦% من اجمالي التمويل بالباب الى ٣,٦ مليون جنيه عام ٢٠١٦ بنسبة وصلت الى ٩٦% من **الانفاق مما يعني أن التمويل الذاتي اقترب من أن يصبح المصدر الوحيد لشراء مستلزمات الكلية المختلفة خلال العام المالي.**

جدول رقم (٥-١٠)

التمويل الحكومي والذاتي للباب الثاني بموازنة كلية الهندسة خلال الفترة من ١٢/١١ الى ١٦/١٥*

السنة	الباب الثاني تمويل حكومي	النسبة لإجمالي الباب الثاني*	الباب الثاني تمويل ذاتي	النسبة لإجمالي الباب الثاني*	الاجمالي
٢٠١٢/٢٠١١	٧٣٧,٥٠٦	%٦٤	٤١٢,٥٦١	%٣٦	١,١٥٠,٠٦٧
٢٠١٣/٢٠١٢	٢٤٧,٦٠٤	%٢٧	٦٨٤,٤٥١	%٧٣	٩٣٢,٠٥٥
٢٠١٤/٢٠١٣	٦٧٢,٧٨٢	%٣٨	١,٠٩٧,٠١٢	%٦٢	١,٧٦٩,٧٩٤
٢٠١٥/٢٠١٤	٤٥,٧٣٩	%٢	٢,٥١٥,٧٤٨	%٩٨	٢,٥٦١,٤٨٧
٢٠١٦/٢٠١٥	١٣٤,٧٣٦	%٤	٣,٥٠٠,٣١٢	%٩٦	٣,٦٣٥,٠٤٨

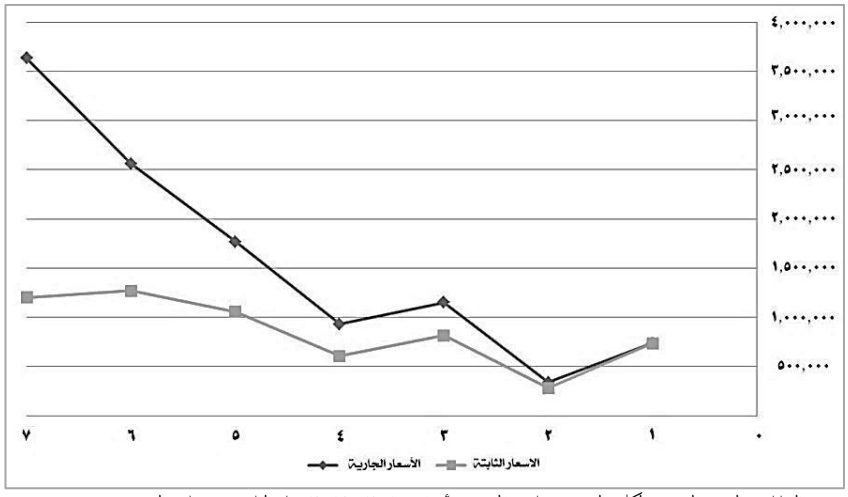
المصدر: التقرير السنوي لكلية الهندسة-جامعة المنصورة أعوام ٢٠١٢: ٢٠١٦ - *قام الباحث بحساب النسب

ولكن على الرغم من تضاعف الانفاق الذاتي بالباب الثاني حوالي ٩ مرات خلال خمسة اعوام فهل كان له أثراً ايجابيا على العملية التعليمية؟

للإجابة على هذا السؤال يجب وضع نسب التضخم والأرقام القياسية للأسعار في الحسبان خلال فترة المقارنة فيوضح الشكل رقم (٥-٤) مقارنة بين تطور اجمالي مساهمة تمويل الباب الثاني بالأسعار الجارية والأسعار الثابتة خلال سبعة اعوام تبدأ من عام ٢٠١٠ وهو العام الذي وضعته وزارة المالية كعام أساس للمقارنة بين الأسعار القياسية للمستهلك [١].

(١) نشرة وزارة المالية "مصر في ارقام ٢٠١٦"، ص١٠٣

شكل رقم (٥-٤)
مقارنة تبين تطور مساهمة تمويل الباب الثاني (حكومي-ذاتي) بالأسعار الجارية والأسعار الثابتة
بكلية الهندسة خلال الفترة من ٢٠١٠ الى ٢٠١٦



مصدر البيانات: التقرير السنوي لكلية الهندسة-جامعة المنصورة أعوام ٢٠١٠: ٢٠١٦، قام الباحث بحساب النسب

ونلاحظ من الشكل انه على الرغم من ارتفاع الانفاق على الباب الثاني بالأسعار الجارية الا انه يظهر بوضوح تقارب الانفاق على مستلزمات تسيير العملية التعليمية عبر سبع سنوات بالأسعار الثابتة، فمع تضاعف الانفاق الذاتي على الباب الثاني الا أن العملية التعليمية بصفة عامة لم تحقق التطور المأمول من هذا الانفاق وأصبح الواقع يقول إن الغاية من تنمية الموارد الذاتية هي محاولة الحفاظ على الحد الادنى من تلبية متطلبات هذه العملية.

اما السؤال الآخر ذو الأهمية:

ما هي نسبة مساهمة الموارد الذاتية بالباب الثاني مقارنة بإجمالي التمويل الذاتي؟

يتضح من خلال الجدول رقم (٥-١١) أن نسبة مساهمة التمويل الذاتي بالباب الثاني مقارنة بإجمالي التمويل الذاتي تدرجت بين ٥% الى ١٥% مع العلم أن نسبة ١٥% هي النسبة المقررة باللوائح المالية للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات، ويتضح من الجدول أن الكلية لم تكن تلتزم بها في السابق.

جدول رقم (٥-١١)

نسبة المنصرف من الباب الثاني تمويل ذاتي الى اجمالي التمويل الذاتي خلال الفترة ١٢/١١ــ ١٦/١٥*

السنة	اجمالي التمويل الذاتي	الباب الثاني تمويل ذاتي	نسبة الباب الثاني لإجمالي التمويل الذاتي
٢٠١٢/٢٠١١	٧,٦٠٣,٢٤١	٤١٢,٥٦١	%٥
٢٠١٣/٢٠١٢	١٠,٣٦٧,٧٩٣	٦٨٤,٤٥١	%٧
٢٠١٤/٢٠١٣	١١,٥٧٣,٠٤٠	١,٠٩٧,٠١٢	%٩
٢٠١٥/٢٠١٤	١٧,٠١٢,٦٢٥	٢,٥١٥,٧٤٨	%١٥
٢٠١٦/٢٠١٥	٢٣,٦٩٨,٣٦٧	٣,٥٠٠,٣١٢	%١٥

المصدر: التقرير السنوي لكلية الهندسة-جامعة المنصورة أعوام ٢٠١٢: ٢٠١٦

*قام الباحث بحساب النسب

ويرى الباحث أن تخصيص نسبة ١٥% للإنفاق على مستلزمات تشغيل العملية التعليمية نسبة غير كافية ولا تفي بطموحات المؤسسات التعليمية الراغبة في تجويد خدماتها المختلفة.

ب- مساهمة الموارد الذاتية في تمويل الباب السادس.

تعتبر مساهمة الموارد الذاتية في الباب السادس الخاص بالتمويل الاستثماري من اهم أهداف تنمية الموارد الذاتية حيث أن الموازنة لا تضع مخصصات تذكر بالموازنة الحكومية للجامعة، ويتم الاعتماد في هذا الانفاق على المشروعات التمويلية من وزارة التخطيط ومن دعم مشروعات التعليم العالي.

وتحدد اللوائح المالية للوحدات ذات الطابع الخاص نسبة ١٥% كمصروفات لهذا الباب من اجمالي الايرادات دون تحديد دقيق لهذا الباب هل يتم الصرف على التمويل الاستثماري الخاص بإنشاءات وتجهيزات المركز/البرامج او على انشاءات وتجهيزات الكلية بصفة عامة؟

فالحسابات الختامية الاجمالية لا توضح بشكل دقيق نواحي الصرف بهذا الباب، وفي هذا الصدد قد يكون من المناسب توضيح أوجه الانفاق الاستثماري التي تمت بالكلية في الفترة من ٢٠١٢/٢٠١١ الى ٢٠١٦/٢٠١٥ على النحو التالي: (١)

(١) الدراسة الذاتية لكلية الهندسة ٢٠١٤، مرجع سبق ذكره، ص٦٠ – التقرير السنوي لكلية الهندسة عن اعوام ٢٠١٥و٢٠١٦ ص٢٥ وص٣٥.

- ٤,٥ مليون جنيه لتعلية مبنى البرامج النوعية
- ٢,٥ مليون جنيه لتجديد مدرجات (أ) و(ب)
- ٤٨٠ ألف جنيه بنسبة ٤٠% من قيمة جهاز UTM حديث لمعمل الطرق والنسبة الباقية من مشروع اعتماد المعمل.
- ٣٠٠ ألف جنيه بنسبة ٤٠% من تجهيزات معمل التربة والاساسات بالكلية.

وذلك بإجمالي في حدود ٧,٨ مليون جنيه تمثل نحو ١١% من اجمالي الموارد الذاتية خلال السنوات الخمس التي تصل الى حوالي ٧٠ مليون جنيه، أما النسبة الباقية وتبلغ في حدود ٤% من اجمالي الايرادات المحققة بالكلية فيفترض انها تم صرفها في صورة ترميمات بمنشآت الكلية وتجهيزات للمعامل.

ويرى الباحث ان هذا الانفاق مرتبط بشكل أو آخر بتطوير البنية الأساسية للمراكز والبرامج التعليمية، ولكن على الرغم من أن هذا التمويل يدور في حدود النسب المقررة باللوائح الرسمية الا انه لا يتناسب مع الانفاق الضخم المطلوب على تمويل الانشاءات الجديدة وتجهيزات المعامل وورش الكلية لاستيعاب الاعداد المتزايدة من الطلاب ومواكبة التطورات التكنولوجية في التعليم الجامعي خاصة التعليم الهندسي، **مما يعني عدم اعتبار التمويل الذاتي بمثابة المصدر الرئيسي لهذا النوع الهام من الانفاق والذي لايزال يعتمد في معظمه على المشروعات الممولة عن طريق وزارة التخطيط ومشروعات التطوير بوزارة التعليم العالي.**

ج- كفاءة توزيع عائدات العملية التعليمية

سبقت الاشارة الى نسب توزيع عائدات البرامج التعليمية بالجامعة، وقد يكون من المناسب تطبيق هذه النسب على البرامج النوعية بكلية الهندسة، فيوضح الجدول رقم (٥-١٢) مثال توضيحي لتوزيع حصيلة ايرادات البرامج النوعية بالكلية، فإذا تحققت ايرادات من البرامج النوعية في حدود عشرة ملايين جنيها [١] فإنها توزع كالتالي:

(١) لم يتاح للباحث الحصول على حسابات ختامية خاصة بالبرامج النوعية بكلية الهندسة ولكن تحققت ايرادات بنهاية ديسمبر ٢٠١٤ في حدود ١٠ ملايين جنيه مصري من واقع منشور لإدارة الحسابات الخاصة بالجامعة ٢٠١٤.

جدول رقم (٥-١٢)

مثال توضيحي لتوزيع نسب مصروفات البرامج النوعية بكلية الهندسة جامعة المنصورة

الايرادات بالآلاف			١٠٠٠٠
استقطاعات الزامية ٢٠%			٢٠٠٠
	وزارة المالية ١٥%	١٥٠٠	
	وزارة التعليم العالي ٢%	٢٠٠	
	صندوق الطوارئ ٢%	٢٠٠	
	رعاية اعضاء هيئة التدريس	١٠٠	
المتبقي ٨٠%			٨٠٠٠
حصة الجامعة ٢٠% من المتبقي			١٦٠٠
	مكافآت ادارة الجامعة ٢٥%	٤٠٠	
	خدمة العملية التعليمية بالجامعة ٧٥%	١٢٠٠	
حصة الكلية ٨٠%			٦٤٠٠
	مكافآت تدريس وادارة البرنامج ٦٠%	٣٨٤٠	
	خدمة العملية التعليمية بالكلية ٤٠%	٢٥٦٠	

ويمكن من الجدول السابق استنباط بعض الملاحظات منها:

- تستقطع نسبة ٢٠% من اجمالي الايرادات منها نسب لوزارة المالية والتعليم العالي، اما باقي النسب فتستقطع داخل الجامعة لدعم صندوق الحوادث الطارئة ودعم اسر اعضاء هيئة التدريس المتوفين وهذه النسبة مثار للجدل خاصة من اعضاء الجهاز الاداري بالجامعة.
- تحصل ادارة الجامعة على حوالي ١٦% من اجمالي ايرادات البرامج، منها ٤% للمكافآت و١٢% لخدمة العملية التعليمية بالجامعة والمقصود بها الصرف على بعض الكليات التي لا تتوافر بها مصادر خاصة بها للدخل وكذلك الوحدات المعنية بالتعليم بالجامعة.
- تحصل الكلية على حوالي ٦٤% من اجمالي الايرادات، منها ٣٨% لمكافآت التدريس الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بالبرامج ومكافآت الجهاز الاشرافي والاداري، و٢٦% من اجمالي الايرادات لخدمة العملية التعليمية بالكلية.
- تم احتساب نسبة اجمالي المكافآت سواء بالجامعة او الكلية فبلغت ٤٢% من الايرادات.

- تم احتساب نسبة اجمالي مصروفات الخدمة التعليمية بالجامعة والكلية فبلغت ٣٨% من الايرادات الكلية.

تعقيب

من خلال التحليل السابق يرى الباحث أن العملية التعليمية تعتبر مصدرا فعالا للإيرادات بالكلية تحقق أهدافاً متوازنة إذا تمت ادارة هذه البرامج بكفاءة وعدالة، ومن هذه الاهداف:

- يتم رفع بعض العبء من على كاهل الدولة حيث يتحمل حوالي ٢٠% الى ٢٤% من طلاب الكلية مصروفات تعليمهم لقاء الخدمات التعليمية واللوجستية الاضافية المقدمة لهم.
- يحصل اعضاء هيئة التدريس على مقابل اضافي للتدريس بتلك البرامج وتعتبر مصدرا فعالا للدخل لهم، كما تعتبر بمثابة حافز على التجويد والبحث والتعلم الذاتي وطرق مجالات هندسية جديدة غير متاحة بالبرامج التقليدية كما أن الأجور والمكافآت تمثل نسبة معقولة من ايرادات البرامج (٤٢%).
- تستفيد العملية التعليمية بالكلية من حوالي ٢٦% من ايرادات تلك البرامج، كما تستفيد العملية التعليمية بالجامعة بحوالي ١٢% بإجمالي ٣٨% من الايراد لدعم العملية التعليمية ككل.
- بالنسبة للخدمات المالية المرتبطة بالعملية التعليمية منها ما هو يرتبط بالعملية التعليمية مباشرة مثل مستلزمات المعامل والكيماويات والاجهزة العلمية، ومنها ما هو غير مباشر كصيانة المباني والمصاعد وغيرها.

د- كفاءة توزيع عائدات خدمة المجتمع

تأتي عائدات خدمة المجتمع عن طريق (مركز الدراسات والاستشارات الهندسية) و(مركز الخدمات الفنية والمعملية والعلمية)، ولقياس كفاءة توزيع هذه العائدات قد يكون من المناسب دراسة الايرادات ونسب توزيع مصروفات لأحد تلك المراكز لائحة مركز الدراسات والبحوث والاستشارات الهندسية بكلية الهندسة جامعة المنصورة على" توزيع مقابل الخدمات والاعمال على النحو التالي [١]:

- تخصص نسبة ١٥% لإيرادات الجامعة (ايرادات الدولة).

(١) اللائحة الداخلية لمركز الدراسات والبحوث والاستشارات الهندسية، كلية الهندسة جامعة المنصورة.

- تخصص نسبة ٧٠% لمستلزمات التشغيل والمكافآت لكل حالة على حدة، على ألا تقل نسبة مستلزمات التشغيل عن ٣٠% ويجوز أن تخصص النسبة بالكامل للمكافآت في حالة بيع معارف تكنولوجية او استشارات او دورات تدريبية متعلقة بنشاط المركز.
- تخصص نسبة ١٥% لاستخدامها في تمويل الاستثمارات والاحلال والتجديد وتدعيم امكانات المركز البشرية والفنية.

ويجدر القول إن نسبة الاستقطاعات المخصصة لإيرادات الدولة عرضة للتعديل المستمر حيث تتغير بتغير منشورات وزارة المالية سنويا، كما لا تتضمن تلك اللائحة نسبة ٣% تقتطعها الجامعة لصالح رعاية اعضاء هيئة التدريس، ويلاحظ من قراءة النسب السابقة أن الأجور والمكافآت تستحوذ على حوالي ٥٠% من اجمالي ايرادات المركز وتصل الى ٧٠% في بعض الحالات، اما عن الواقع الفعلي فبعد دراسة بعض الحسابات الختامية للمركز في بعض السنوات المختارة [١]، لوحظ توزيع النسب كما يلي:

- نسبة المكافآت بالمركز ٦٨% من اجمالي الايرادات
- نسبة مستلزمات التشغيل بالمركز ٣% من اجمالي الايرادات
- نسبة الأجور للكلية (أجور مؤقتين ومكافآت عامة) ١٥% من اجمالي الايرادات
- نسبة مستلزمات تشغيل للكلية ١% من اجمالي الايرادات
- نسبة الاستقطاعات الالزامية ١٢% من اجمالي الايرادات
- فوائض ٣% من اجمالي الايرادات

وقراءة متأنية للنسب السابقة توضح أن المركز استفاد داخليا في هذا العام بحوالي ٧١% من ايراداته، واستفادت الكلية بحوالي ١٦% من ايراداته والباقي استقطاعات للمالية والجامعة.

ومن خلال قراءة أكثر عمقاً يتضح ان الأجور والمكافآت على مستوى الكلية والمركز معاً تشكل ٨٣% من ايرادات المركز في ذلك العام، في حين ان نسبة مستلزمات التشغيل للكلية لم تزيد عن ١% فقط، كما يلاحظ انه لم تخصص أية نسبة في ذلك العام للتمويل الاستثماري سواء بالمركز او الكلية، الأمر الذي يثير تساؤلاً عن جدوى اعتبار مثل هذه المراكز مصدراً داعماً للارتقاء بالعملية التعليمية في ظل تخصيص الشطر الاعظم من إيراداتها في صورة أجور ومكافآت فقط؟

(١) الحساب الختامي لمركز الدراسات والاستشارات الهندسية بكلية الهندسة جامعة المنصورة عن عام ٢٠١٣/٢٠١٢

٥-٣ المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

عرض المبحث الثاني تحليلا ماليا لمنظومة تنمية الموارد الذاتية بكلية الهندسة جامعة المنصورة، والمبحث الحالي يستكمل واقع منظومة الموارد الذاتية بالكلية، من خلال إجراءات الدراسة الميدانية والتي قام بها الباحث في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦.

٥-٣-١ أهداف الدراسة الميدانية.

تتحدد أهداف الدراسة الميدانية فيما يلي:

١. استقراء اتجاهات بعض القيادات، ومديري الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية نحو تطوير منظومة الموارد الذاتية.
٢. الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف والمتعلقة بتنمية الموارد الذاتية بكلية الهندسة – جامعة المنصورة.
٣. التعرف على مدى فاعلية التمويل الذاتي في رفع كفاءة العملية التعليمية بالكلية.
٤. التوصل إلى مقترحات بشأن تطوير منظومة الموارد الذاتية بالكلية.

٥-٣-٢ تصميم أداة الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة الميدانية علي المقابلة الشخصية غير المقننة كأداة لجمع البيانات، حيث يميل كثير من الناس إلي تقديم المعلومات شفويا أكثر من تقديمها كتابة، فهم يعطون البيانات كاملة وبسهولة أكثر في المقابلة الشخصية منها في الاستبيان، فللمقابلة الشخصية مزايا متعددة ترجع إلي التفاعل الودي والمباشر الذي يتم بين الباحث والمفحوص أثناء إجراء المقابلة، كما تساعد المقابلة الشخصية الباحثين علي التعمق في المشكلة، وتمكنهم من الحصول علي استجابات دقيقة، قد لا تنتج عن الاستجابات المكتوبة؛ من خلال التعليقات العارضة للمفحوصين، ومن خلال تعبيرات الوجه، والجسم، والصوت[١].

وبالإضافة إلى المميزات العامة للمقابلة فإن اختيارها كأداة لجمع المعلومات في الدراسة الحالية كان منطقياً، وذلك لعدة أسباب تتمثل فيما يلي:

([1]) Bernard Russell H., **Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches**, Altamira Press, 2005, p.211.

- تعتبر الدراسة الحالية إحدى دراسات الحالة، ودراسات الحالة هي في الأساس ذات طبيعة كيفية أكثر منها كمية، فعن طريق الوصف الكيفي يتم الكشف عن المعلومات القيمة التي قد لا يكون في مقدور الدراسة الكمية الكشف عنها، هذا بالإضافة إلى أن دراسة الحالة تعتمد على الدراسة المستفيضة لعدد محدود من الحالات الممثلة، ولذلك فالمقابلة تعد الأداة المناسبة للوصف الكيفي التي تعتمد عليه الدراسة الحالية [١].
- يتميز مجتمع الدراسة بمميزات خاصة تجعل من المقابلة الوسيلة الفعالة للحصول على المعلومات والبيانات، فهم القيادات المسئولة داخل الكلية، ولديهم من الخبرات والمعلومات ما يثري البحث ويشخص الواقع بدقة، وبالتالي فإن إجراء المقابلة مع هذه القيادات قد أثرى الدراسة بمعلومات مستفيضة أثناء الحوار والمناقشة لم يكن ليحدث باستخدام أداة أخرى غير المقابلة مثل الاستبيان [٢].
- أثمرت المقابلة الشخصية مع قيادات الكلية بشكل كبير، في إمداد الباحث ببعض الأفكار والتصورات التي تمت دراستها واستخدامها في وضع النتائج والمقترحات الخاصة بتطوير منظومة تنمية الموارد الذاتية بالكلية، حيث رأى الباحث أن الاستبيان قد لا يؤدي إلى هذه النتيجة لأنه يفتقر إلى عناصر الحوار، والمناقشة، والتفاعل الذي يثري العمل.

وقد استخدمت الدراسة الصورة غير المقننة للمقابلة الشخصية، وذلك لما تتسم به من مرونة من حيث إمكانية تعديل ترتيب الأسئلة بما يتناسب مع الموقف، هذا بالإضافة إلى أن المقابلة غير المقننة تتيح قدراً من الحرية للمفحوصين في التعبير عن آراءهم [٣].

٣-٣-٥ اعداد اسئلة المقابلات.

- تم تصميم اربعة صيغ من المقابلات، تختلف باختلاف طبيعة عمل ومسؤولية كل فرد من أفراد المجتمع الأصلي.
- خصص لكل قضية سؤال منفصل حتى يسهل على أفراد العينة إبداء أراءهم.

---

(١) ديوبولد ب فان دالين، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠١٠، ص ٣١٤.

(٢) المرجع السابق، ص ٣٩٥، ص ٤٠١.

(3) Greenfield Tony, **Research Methods: Guidance for Postgraduates**, Sydney, Arnold, 1996, p.171.

٥-٣-٤ مجتمع الدراسة.

طبقت الدراسة على المجتمع الأصلي المرتبط بموضوع الدراسة، وهم المسئولون عن الخدمات التي تقدمها كلية الهندسة بجامعة المنصورة :

- وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب.
- وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية.
- وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- مدير مركز الدراسات والبحوث والاستشارات الهندسية.
- مدير مركز الخدمات الفنية والمعملية والعلمية.

٥-٣-٥ أهداف المقابلات.

هدفت المقابلة مع وكيل كلية الهندسة لشئون التعليم والطلاب إلى محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف وكفاءة ادارة منظومة الموارد الذاتية فيما يتعلق بمجال العملية التعليمية بالكلية. في حين هدفت المقابلة مع وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية إلى محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف وكفاءة ادارة منظومة الموارد الذاتية فيما يتعلق بمجالات البحث العلمي وبرامج الدراسات العليا.

وهدفت المقابلة مع وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة إلى محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف وكفاءة ادارة منظومة الموارد الذاتية فيما يتعلق بخدمة المجتمع والمشاركة الشعبية وأخيراً هدفت المقابلة مع مديري الوحدات ذات الطابع الخاص بكلية الهندسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه هذه الوحدات في خدمة المجتمع، وتحديد نقاط القوة والضعف في تنمية موارد هذه المراكز، وكفاءة ادارة هذه الموارد.

وهدفت المقابلات في مجموعها إلي وضع مقترحات بشأن تطوير منظومة تنمية الموارد الذاتية بكلية الهندسة–جامعة المنصورة.

٥-٣-٦ تحليل نتائج المقابلات.

اعتمد الباحث في تحليله لنتائج المقابلات على التحليل النوعي لاستجابات المفحوصين وفقا للخطوات التالية [١]:

١. قراءة الملاحظات المكتوبة عدة مرات.
٢. تفريغ الملاحظات الخاصة بالمقابلات الشخصية مع عينة الدراسة.
٣. تصنيف الاستجابات وفقا لعدة محاور هي:

أ- نقاط القوة المتعلقة بوسائل تنمية الموارد المالية الذاتية بكلية الهندسة-جامعة المنصورة.

ب- نقاط الضعف المتعلقة بتنمية الموارد المالية الذاتية بكلية الهندسة-جامعة المنصورة.

ج- كفاءة الادارة المالية للموارد الذاتية بكلية الهندسة-جامعة المنصورة.

د- مقترحات تحسين منظومة الموارد الذاتية بكلية الهندسة-جامعة المنصورة.

وفيما يلي عرض لنتائج تحليل المقابلات وفقا للمحاور الأربعة.

١- نتائج تحليل المقابلة مع وكيل كلية الهندسة لشئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة:

أولا: تنمية الموارد الذاتية من خلال البرامج النوعية:

أ-نقاط القوة.

وتتمثل فيما يلي:

- تشمل البرامج النوعية تخصصات بينية تضم عدة أقسام علمية.
- يوجد نظام للإرشاد الأكاديمي يعمل على توعية واعلام الطالب بنظام الدعم الأكاديمي.
- تخصصات تتناسب مع متطلبات سوق العمل المحلي والدولي.
- كفاءة اعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس بالبرامج.
- تنوع الانشطة الطلابية لطلاب البرامج النوعية
- أسعار الساعات المعتمدة أقل من مثيلاتها في كليات مماثلة بالقطاع الحكومي.
- المصروفات الدراسية أقل من مثيلاتها في الجامعات الخاصة.
- اتاحة الفرصة للتسجيل عبر الموقع الالكتروني للبرامج والذي يتم تحديثه دوريا.

---

(١) ديوبولد ب فان دالين، مرجع سابق، ص ٤٠٥، ٤٠٦.

- وجود خطة لتدريب الجهاز الاداري بالبرامج النوعية.

ب-نقاط الضعف.

وتتمثل فيما يلي:

- عدم كفاية المباني والمدرجات المخصصة للبرامج النوعية فكلما زاد عدد الطلاب زادت الاحتياجات للاماكن.
- وجود عجز كمي ونوعي في تجهيزات المعامل.
- عدم توافر اعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات الدقيقة.
- لا يتم الاستفادة من دلالات احصائيات تطور عدد الطلاب بكل برنامج تعليمي ونسب النجاح في الفرق الدراسية وتطور نسبه الخريجين في تطوير البرامج التعلمية
- غياب مشاركة الاطراف المعنية المختلفة عند تصميم وتطوير البرامج التعليمية
- تظهر بعض العينات الطلابية عدم الرضا عن نظام المحاضرات والشكوى من كثرة الاعداد بالمحاضرة.
- افتقار الطلاب لخبرات التعلم الذاتي، وعدم تعودهم على اختيار المقررات التي يدرسوها
- طول فترة الامتحانات لكثرة عدد المقررات الاختيارية
- عدم كفاية اعداد الجهاز الإداري بالبرامج النوعية.
- درجة الرضا عن الرواتب والحوافز ضعيفة لدى الجهاز الاداري.
- عدم مناسبة التشريعات الجامعية الحالية للأخذ بنظام الساعات المعتمدة.

ج-كفاءة الإدارة المالية.

وتتمثل فيما يلي:

- عدم استقلال البرامج من النواحي المالية.
- زيادة نسبة الاستقطاعات لوزارة المالية وتغيرها من عام لآخر.
- صعوبة صرف مبالغ مالية للقائمين بالتدريس في الفصل الدراسي الصيفي في ظل اللوائح المالية.
- انخفاض ايرادات بعض البرامج مقارنة بالبرامج الأخرى.
- استخدام الموارد في الصرف على أنشطة أخرى خاصة بالكلية وليس البرنامج.
- صرف مكافآت لبعض اعضاء الجهاز الاداري لا ترتبط ارتباطا مباشرا بالبرامج النوعية.

د-مقترحات تحسين منظومة الموارد.

وتتمثل فيما يلي:

- انشاء مبنى جديد خاص بالبرامج النوعية اضافة الى المبنى الحالي.
- امداد البرامج بالأجهزة التعليمية الحديثة.
- لا يتم الشروع في أي برنامج نوعي جديد إلا بعد تجهيز المنشآت الخاصة بالبرنامج.
- تقنين أعداد الطلاب المقبولين بالبرامج النوعية.
- لابد وان يكون قبول أعداد الطلاب ملائم تماما لاحتياجات سوق العمل.
- كل برنامج نوعي لابد وان يتنافس مع المعاهد والجامعات الخاصة عن طريق مكتب التنسيق.
- توفير كوادر خاصة من أعضاء هيئة التدريس للتدريس بالبرامج النوعية فقط.
- تأهيل المرشدين الأكاديميين الحاليين.
- الاستعانة بالخبرات الاكاديمية المحلية والدولية
- استخدام موارد البرامج في تطوير البنية التحتية واللوجستية للاماكن المخصصة للبرامج.
- تعديل اللوائح الخاصة بالبرامج النوعية بحيث تعمل على تسهيل الاجراءات الادارية بشكل يخدم العملية التعليمية.
- الاستقلال بالنواحي المالية الخاصة بالبرنامج.
- زيادة اعداد اعضاء الجهاز الاداري مع تدريبهم وتأهيلهم بالشكل اللازم.
- دراسة امكانية الاستعانة بجهاز ادارى كفؤ من خارج نطاق الكلية أو الجامعة.

ثانياً: تنمية الموارد الذاتية من خلال تعليم الطلاب الوافدين:

ويهدف إلى التعرف على واقع منظومة تنمية المورد الذاتية بكلية الهندسة، من خلال تعليم الوافدين وذلك من خلال عدة محاور هي:

أ-نقاط القوة.

وتتمثل فيما يلي:

- تخصصات علمية بينية حديثة.
- ارتفاع كفاءة التعليم بالكلية من واقع استبيانات الرضا الطلابي للوافدين.
- وجود قواعد واضحة ومعلنة لقبول الوافدين ببرامج الكلية المختلفة.
- مصروفات دراسية مناسبة مقارنة بالعديد من دول العالم.

- يوجد موقع الكتروني خاص بالطلاب الوافدين على مستوى الجامعة.
- وجود ادارة ونادي واسكان مميز بالجامعة لتقديم كافة التسهيلات للطلاب الوافدين.
- تخصيص نسبة ١% من ايرادات الوافدين لتسويق البرامج دوليا.

ب-نقاط الضعف.

وتتمثل فيما يلي:

- ضعف اقبال الطلاب الوافدين على البرامج الدراسية بالكلية
- تدني نسبة الطلاب الوافدين لمرحلة البكالوريوس.
- تدني نسبة الطلاب الوافدين مقارنة ببعض الكليات الأخرى.
- عدم وجود خطط للترويج للكلية بالدول العربية لجذب المزيد من الطلاب الوافدين.
- لا تقدم الكلية منحا دراسية لطلاب من خارج البلاد.
- لا يوجد نظام للريادة العلمية.
- لا توجد برامج تعليمية مشتركة مع جامعات عالمية.
- التغيرات المتسارعة في الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية
- التطورات التكنولوجية المتسارعة والتي لا تستطيع الكلية ملاحقتها
- عدم ملائمة بعض القاعات الدراسية والمدرجات والمعامل لاستقبال الطلاب الوافدين.
- عدم وضوح الاستراتيجية التسويقية المتبعة لجذب الطلاب الوافدين.
- تأثير العولمة على المنافسة في استقطاب الطلاب الوافدين.
- عدم مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في مجالات التخصص وطرق التدريس.

ج-كفاءة الإدارة المالية.

وتتمثل فيما يلي:

- تزايد نسب استقطاعات وزارة المالية والتعليم العالي من ايرادات الطلاب الوافدين.
- تزايد نسبة استقطاعات ادارة الجامعة من ايرادات الطلاب الوافدين.

د-مقترحات تحسين منظومة الموارد.

وتتمثل فيما يلي:

- تأهيل معامل الكلية بما يواكب التكنولوجيا الحديثة.

- وضع برامج دراسية للوافدين من الدول الاقليمية تتلاءم مع متطلباتهم التكنولوجية والاجتماعية.
- وضع آليات للمراجعة الدورية للبرامج التعليمية المتميزة بالكلية.
- الصيانة الدورية للأجهزة العلمية المتاحة بالكلية.
- وضع آليات للقياس المستمر لجودة الخدمات المقدمة للطلاب الوافدين
- تبني استراتيجية متكاملة على اسس علمية لتسويق برامج الكلية للطلاب الوافدين.
- التواصل مع الملحقيات الثقافية المصرية بالدول المختلفة للترويج لبرامج الكلية.
- تدشين موقع للطلاب الوافدين بكلية الهندسة بعدة لغات اجنبية.
- المتابعة المستمرة للطلاب الوافدين من الخريجين وسبل التواصل معهم.

٢- نتائج تحليل المقابلة مع وكيل كلية الهندسة لشئون الدراسات العليا والبحوث-جامعة المنصورة:

أولاً: تنمية الموارد الذاتية من خلال البحث العلمي:

أ-نقاط القوة.

وتتمثل فيما يلي:

- يوجد بعض المشروعات البحثية الممولة من مؤسسات بحثية محلية/دولية
- ينشر اعضاء هيئة التدريس العديد من بحوثهم في المجلات والدورات العلمية الدولية مع توافر قواعد بيانات بالبحوث بالكلية
- إتاحة لقواعد البيانات المحلية والعالمية لخدمة أغراض البحث العلمي
- تساهم المراكز ذات الطابع الخاص بالكلية في تمويل جزء من البحوث وفي صيانة وتطوير بعض الاجهزة المعملية
- مشاركة بعض من اعضاء هيئة التدريس في منظمات وجمعيات قومية دولية.
- خلق فرص متمثلة في مهمات علمية وبحثية عن طريق الاتفاقيات الدولية مع الجامعات والمؤسسات البحثية الأخرى.
- فرص الشراكة مع الجامعات الأجنبية في المشروعات البحثية في مختلف التخصصات.
- زيادة مخصصات البحث العلمي بموازنة الدولة بالدستور الجديد وإلزام الدولة بها.

ب-نقاط الضعف.

وتتمثل فيما يلي:

- عدم كفاية الموارد المالية المخصصة للبحث العلمي
- عدم مراعاة الامكانات المادية المتاحة عند اعداد الخطة البحثية والتقييم الفعلي للاحتياجات
- انخفاض نسبة البحوث العلمية المشتركة مع مؤسسات علمية دولية.
- عدم اقتناع المنظمات الحكومية ورجال الأعمال بأهمية تمويل الأبحاث في الجامعات المصرية.
- عدم وجود استراتيجية لتسويق الأبحاث العلمية التطبيقية محليا ودوليا.
- اعتماد المؤسسات والمصانع والشركات على التكنولوجيا الجاهزة من الخارج بدلا من الاعتماد على دعم البحوث التكنولوجية المحلية.
- نقص الوعي والادراك المجتمعي بدور البحث العلمي.
- عدم وجود نظم موضوعية لقياس وتقويم الأداء في مجال البحث العلمي.
- التطور التكنولوجي السريع في الأجهزة والمعدات المستخدمة في البحث العلمي وعدم قدرة الكلية على ملاحقتها.

ج-كفاءة الإدارة المالية.

وتتمثل فيما يلي:

- لا يتم قياس وتقييم مردود المخصصات المالية المنفقة على البحث العلمي بالكلية.
- التكلفة المرتفعة للتقنيات المطلوبة مقارنة بالأنفاق المحدود تشكل خطرا على البحث العلمي بالكلية.
- التمويل المتاح بوحدة البحوث لكل مشروع على حدة لا يكون كافيا لإتمام المشروع حتى نهايته.
- لا يتم متابعة العوائد التسويقية للأبحاث العلمية المختلفة.

د-مقترحات تحسين منظومة الموارد.

وتتمثل فيما يلي:

- عقد اتفاقيات للتعاون مع مؤسسات ومراكز بحثية محلية وعالمية.
- الدعم الفني لأعضاء هيئة التدريس لإعداد مشروعات بحثية.

- وضع خطة للمؤتمرات العلمية الدولية المتخصصة.
- وضع آليات لتشجيع البحوث المشتركة مع جهات خارجية.

ثانياً: تنمية الموارد الذاتية من خلال الدراسات العليا:

أ-نقاط القوة.

وتتمثل فيما يلي:

- تزايد عدد المؤلفات العلمية ونشر الأبحاث لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا.
- وجود ميزانية لدعم الأبحاث والمشاريع البحثية بالجامعة ويمكن للكلية أن تحصل على إحداها أو عدد منها في سنوات متتالية.
- تنوع أساليب وأنماط التعلم المستخدمة في برامج الدراسات العليا.
- كفاءة اعضاء هيئة التدريس
- تزايد الطلب على برامج الدراسات العليا في التخصصات المختلفة.
- زيادة الدعم المقدم للتعليم العالي في الدستور من خلال زيادة مخصصاته في موازنة الدولة.
- زيادة فرص التواصل مع المدن والمناطق الصناعية بالمحافظة والرغبة في التعامل مع الجامعة كمركز بحثي
- تزايد اقبال الطلاب الوافدين من بعض الدول العربية على برامج الدراسات العليا بالكلية.
- تزايد أعداد طلاب الدراسات العليا في اقسام الكلية المختلفة.
- التدريب الدوري للباحثين على كيفية استخدام قواعد البيانات من الداخل والخارج.
- اكتمال انشاء المستودع الرقمي للرسائل العلمية.
- ارتباط المكتبة بشبكة المجلس الأعلى للجامعات Science Direct وإتاحة الحصول على المقالات البحثية كاملة

ب-نقاط الضعف.

وتتمثل فيما يلي:

- لائحة الدراسات العليا لم تتطور نسبياُ مع عدم وجود نظام لمراجعة برامج الماجستير بواسطة مراجعين خارجيين
- اجراءات متابعة وتقييم اداء الباحثين قبل واثناء التسجيل للدرجات العلمية غير كافية

- عدم توافر بعض الاجهزة التكنولوجية لإجراء التجارب العملية.
- دعم طلاب البحث والدراسات العليا يقتصر على منح بسيطة يحصل عليها الغير الأكاديميين، وبالتالي لا يكون مفيدا لجذب الطلاب المتميزين.
- ضعف الميزانية المخصصة للأبحاث. فهذا النقص يؤثر كثيرا على الدعم المقدم لطلاب الدارسات العليا، الاشتراك في المؤتمرات والاحتياجات الأخرى اللازمة للدراسات العليا والبحوث،
- برغم زيادة عدد المسجلين للدراسات العليا فإن عدد الذين لا يستمرون حتى الحصول على الدرجة أيضا كبير.
- المنافسة من جانب بعض الجامعات المحلية والجامعات الاقليمية في اجتذاب طلاب الدراسات العليا خاصة في مجال الوافدين.
- بعض الكوادر البشرية غير مدربه بشكل كافي للتعامل مع القواعد المنظمة واللوائح وربطهما بالقانون مما يؤدى على إعاقة العمل وتعدد الآراء.
- قلة الموارد المالية المخصصة لأنشطة الدراسات العليا ومن ثم انخفاض مستوى مكافآت الإشراف العلمي على الرسائل ومكافآت الحكم والمناقشة للرسائل العلمية، والمكافآت الخاصة بالجوائز العلمية وغيرها.
- وجود عجز في بعض تخصصات أعضاء هيئة التدريس في بعض الأقسام.
- عدم تطوير المحتوى العلمي لمواكبة التطور السريع في مجالات برامج الدراسات العليا.
- عدم وجود خطط للترويج للكلية بالدول العربية لجذب المزيد من الطلاب الوافدين بالدراسات العليا.
- قلة عدد الطلاب الوافدين نسبيا ببرامج الدراسات العليا

ج-كفاءة الإدارة المالية.

وتتمثل فيما يلي:

- يتم توجيه نسبة محددة لدعم البحوث العلمية التطبيقية.
- عدم الارتباط المباشر بين الايرادات المحققة من الدراسات العليا وأوجه الصرف بالكلية.

د-مقترحات تحسين منظومة الموارد.

وتتمثل فيما يلي:

- العمل على استحداث برامج دراسات عليا متطورة
- التطوير المستمر للوائح الدراسات العليا بنظام الساعات المتميزة.
- عقد اتفاقيات حول برامج دراسات عليا مشتركة مع مؤسسات اقليمية وعالمية.
- وضع آلية لتفعيل تبادل الاساتذة الزائرين مما ينعكس بالإيجاب على جودة برامج الدراسات العليا.
- وضع خطة استراتيجية لتسويق برامج الدراسات العليا بالكلية للطلاب الوافدين في الدول العربية وفي بعض الدول المستهدفة.
- وضع خطة لتدريب الجهاز الاداري ليدير المنظومة بكفاءة.
- اعادة النظر في تعديل اللوائح المالية لبرامج الدراسات العليا.

٣- نتائج تحليل المقابلة مع وكيل كلية الهندسة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة-جامعة المنصورة:

<u>أولاً: تنمية الموارد الذاتية من خلال خدمة المجتمع:</u>

أ-نقاط القوة.

وتتمثل فيما يلي:

- توجد بروتوكولات مفعلة بين الجامعة وبعض المؤسسات الانتاجية بالمجتمع المحيط.
- للكلية علاقات متميزة مع المؤسسات الهندسية بالمجتمع.
- مشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي في مجلس ادارة الكلية.
- توجد مرونة في عقد البروتكولات مع المؤسسات الانتاجية المختلفة.
- وجود الجامعة في مدينة المنصورة والتي تعتبر بمثابة نقطة التقاء لعدد من مدن المحافظة بالإضافة الى عدد من المحافظات المجاورة.
- مشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي في مجلس ادارة مركز الدراسات والاستشارات الهندسية.
- يوجد تعاقدات بين مراكز الكلية وعدد من الجهات الخارجية.
- يتم اجراء العديد من الاختبارات الخاصة بالجودة بمعامل الكلية لصالح العديد من الجهات خارج وداخل الجامعة.

- يوجد موقع إلكتروني فعال للكلية يتم تحديثه دورياً.
- حصلت بعض معامل الكلية على شهادات الاعتماد مما يمكنها من تقديم خدمات على مستوى عالي.

ب-نقاط الضعف.

وتتمثل فيما يلي:

- المنافسة الداخلية من بعض الكليات والمراكز التي تقدم نفس الخدمات بالكلية.
- المنافسة الخارجية من المؤسسات والجامعات الخاصة التي تقدم نفس الخدمات بالكلية.
- غياب بعض الكوادر الفنية المؤهلة للعمل بالوحدات الانتاجية.
- وجود عجز في بعض التخصصات الفنية في المراكز ذات الطابع الخاص.
- اعتبار بعض الوحدات الخدمية كوحدات ذات طابع خاص على الرغم من ان هدف انشاءها خدمي في المقام الاول وتحقق إيرادات دوما اقل بكثير من مصروفاتها.
- نقص الكفاءة المحاسبية للعاملين في مجال محاسبة الوحدات ذات الطابع الخاص
- عدم وجود آلية لقياس رضا الاطراف المجتمعية عن جودة الخدمات التي تقدمها الكلية للمجتمع الخارجي.
- عدم وجود معايير واضحة لاختيار مديري الوحدات ذات الطابع الخاص.
- وجود وحدة لتسويق خدمات الكلية ولكنها متوقفة عن العمل.

ج-كفاءة الإدارة المالية.

وتتمثل فيما يلي:

- غياب المنهجية في تحديد حصة وزارة المالية وحصة الجامعة مما ينتج عنه احيانا استقطاع مبالغ تفوق قدرة الوحدات ذات الطابع الخاص على تغطيتها.
- وجود تناقض بين عزوف بعض الكوادر التدريبية والاستشارية نتيجة ضعف المردود المالي من المراكز ذات الطابع الخاص وارتفاع نسبة الاجور من نسبة ايرادات المراكز بنفس الوقت.
- توجيه جانب كبير من ايرادات المراكز ذات الطابع الخاص في دعم اجور العاملين المؤقتين بالكلية.
- عدم استخدام كامل فوائض ايرادات المراكز في التمويل الاستثماري لتحديث الاجهزة المعملية والعلمية.

د-مقترحات تحسين منظومة الموارد.

وتتمثل فيما يلي:

- ادارة الوحدات ذات الطابع الخاص بنفس اسلوب فكر مؤسسات القطاع الخاص.
- الاستقلال المالي والإداري للوحدات ذات الطابع الخاص.
- عدم التقيد بتعيين مديرين للوحدات من داخل الكلية والاعلان بشفافية عن المديرين الجدد على النطاق العام.
- وضع آلية مرنة لاستقطاعات حصص المالية والجامعة تتناسب مع ارباح هذه الوحدات.
- تسويق وتوسيع دائرة الخدمات المجتمعية للكلية.
- وضع آليات لقياس جودة الخدمات ورضاء المستفيدين من خدمات الكلية.
- وضع سياسة استراتيجية متكاملة لتسويق خدمات الكلية.
- تفعيل وحدة تسويق الخدمات بالكلية والاستعانة بكوادر متخصصة لإدارتها من خارج نطاق الكلية او الجامعة.

ثانياً: تنمية الموارد الذاتية من خلال المشاركة الشعبية:

أ-نقاط القوة.

وتتمثل فيما يلي:

- للكلية علاقات متميزة من المجتمع المحيط.
- للكلية موقع الكتروني مميز يعبر عن اداءها بشكل فعال.
- يوجد بالجامعة موقع الكتروني يغطي كافة انشطة الجامعة.
- يشارك ممثلين عن المجتمع المدني في مجلس الكلية ومجلس ادارة مركز الدراسات والاستشارات الهندسية.
- تتواصل الكلية مع المجتمع الخارجي المحيط عن طريق الاستبيانات المختلفة.

ب-نقاط الضعف.

وتتمثل فيما يلي:

- عدم تضمين المشاركة الشعبية ضمن بنود الخطة الاستراتيجية للكلية.
- عدم وجود خطة واضحة لجذب تبرعات المؤسسات والافراد لدعم الكلية.
- عدم التواصل الدائم مع خريجي الكلية القدامى لحثهم على المشاركة الشعبية مع الكلية.

- عدم وجود منهجية لإنشاء كراسي وقفية علمية بالكلية بأسماء بعض الشخصيات العامة او كبار المساهمين.

ج-كفاءة الإدارة المالية.

وتتمثل فيما يلي:

- تتميز المنظومة المالية للمشاركة الشعبية بالكفاءة النسبية لأن التبرعات تعتبر من انواع الموارد الموجهة حيث يتم التبرع المادي لدعم بحوث بعينها او اقسام بعينها.
- التبرع العيني دائماً ما يكون للغرض المتبرع من أجله.

د-مقترحات تحسين منظومة الموارد.

وتتمثل فيما يلي:

- وضع استراتيجية شاملة خاصة بالمشاركة الشعبية تتضمن سبل جذب التبرعات للكلية.
- الاعلان عن كراسي وقفية بحثية بالكلية باسم بعض المتبرعين.
- تطوير وحدة شئون الخريجين لدعم التواصل مع خريجي الكلية خاصة من رجال الاعمال والشخصيات العامة.
- تنظيم ملتقى سنوي للخريجين للالتقاء بخريجي الكلية وبحث سبل دعمهم للكلية.

٤- نتائج تحليل المقابلة مع مدير مركز الخدمات الفنية والمعملية والعلمية.

أ-نقاط القوة.

وتتمثل فيما يلي:

- تتميز خدمات المركز بالمصداقية والاعتماد في مقابل منافسيه من خارج الجامعة.
- معامل متخصصة في جميع المجالات
- تم اعتماد معمل ابحاث الطرق كأحد معملين على مستوى الجمهورية.
- تم اعتماد معمل ميكانيكا التربة والأساسات.
- يوجد بالمعامل بعض الأجهزة التكنولوجية الحديثة غير موجود مثيل لها في معظم المراكز الخدمية بمصر.
- توجد كوادر فنية من اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
- يوجد فنيين مؤهلين في بعض المعامل

- هناك مردود قوي للمركز في مجالات التدريب حيث انه يعمل على المستوى الداخلي في بناء الشخصية الهندسية والمهارات لشخصية للطلاب والخريجين، كما انه يقدم خدمات للجمهور الخارجي عن طريق التدريب في جميع مجالات الحاسب الآلي وغيرها على ايدي متخصصين.
- يقوم مركز الخدمات الفنية والمعملية بإجراء العديد من الاختبارات الخاصة بجودة المياه واختبارات ميكانيكا التربة واختبارات مواد البناء
- تقوم ورش الكلية بتصنيع العديد من المنتجات المعدنية والخشبية للجامعة وخارجها.

ب-نقاط الضعف

وتتمثل فيما يلي:

- وجود عجز كمي ونوعي في تجهيزات بعض المعامل.
- ضعف فعالية الاشراف على المعامل من قبل اعضاء هيئة التدريس
- انقراض الخبرات الفنية من مهندسي وامناء المعامل.
- وجود فنيين غير مؤهلين في عدد كبير من المعامل
- يوجد قصور في الجانب التسويقي بالمركز.
- عدم وجود آلية لمراجع محتويات البرامج التدريبية بناء على التغذية الراجعة من المتدربين
- القصور في توفير حزم تدريبية شاملة ومتنوعة لتخصصات المختلفة لتلبي احتياجات الشركات والمؤسسات الهندسية.
- غياب ممثلين عن المجتمع المحلي في مجلس ادارة مركز الخدمات الفنية والمعملية والعلمية

ج-كفاءة الإدارة المالية.

وتتمثل فيما يلي:

- ارتفاع سعر الخدمة نتيجة الاستقطاعات المالية يسبب العزوف عن التعامل مع المركز.
- تغير نسب وزارة المالية من عام لآخر يسبب ارتباك في الحسابات المالية للمركز.
- قيام الكلية باستقطاعات متوالية لدفع رواتب العمالة المؤقتة.
- عزوف بعض المدربين الاكفاء عن العمل في وحدة التدريب لعدم كفاية المبالغ المخصصة لهم نتيجة عدم امكانية تخطي النسب المقررة باللوائح.

د-مقترحات تحسين منظومة الموارد.

وتتمثل فيما يلي:

- تعديل اللوائح المالية لتلافي القصور في تغطية اجور المدربين والفنيين الاكفاء.
- تخصيص نسبة الانفاق الاستثماري بالكامل لشراء اجهزة تكنولوجية حديثة تفيد في دعم العملية البحثية بالكلية.
- ادارة المركز بنظام المؤسسات الإيرادية.
- تأهيل وتدريب كوادر ادارية ومحاسبية للعمل بالمركز.
- تدريب مديري الوحدات الفرعية بالمركز قبل مباشرة مهامهم.

٥- نتائج تحليل المقابلة مع مدير مركز الدراسات والبحوث والاستشارات الهندسية.

أ-نقاط القوة.

وتتمثل فيما يلي:

- توافر الثقة والمصداقية في المركز مقارنة بالجهات الخارجية.
- استشاريون متخصصون من اعضاء هيئة التدريس في كافة التخصصات الهندسية
- امكانات معملية لإجراء الاختبارات المختلفة لأعمال ضبط الجودة
- روابط مستمرة مع مختلف الهيئات والمؤسسات الحكومية وقطاع الاعمال.
- خبرات متراكمة في مجال التصميم والاشراف الهندسي داخل وخارج الجامعة
- مشاركة ممثلين عن المجتمع الخارجي في عضوية مجلس ادارة المركز
- رصيد خبراتي في مجال تدريب المهندسين في جميع المجالات الهندسية.
- مساهمة المركز في دعم البحث العلمي بالكلية.
- مركز الدراسات والاستشارات الهندسية له العديد من التعاقدات مع الجهات الخارجية

ب-نقاط الضعف.

وتتمثل فيما يلي:

- المنافسة الداخلية والخارجية في مجالات التدريب.
- عدم كفاية اعضاء الجهاز الاداري بالمركز.
- عدم توافر العناصر المؤهلة تأهيلا عاليا من اعضاء الجهاز الاداري.

- عدم توافر الاستقلال الاداري للمركز بسبب قصور الهيكل التنظيمي.
- عدم المرونة في الاستعانة بالخبرات الهندسية من خارج الجامعة.

ج-كفاءة الإدارة المالية.

وتتمثل فيما يلي:

- الزيادة في اسعار الخدمات المقدمة نتيجة حصص المالية والجامعة
- تخصيص حصة كبيرة من ايرادات المركز لدعم اجور المؤقتين بالكلية
- استقطاع المالية لأرصدة المركز دون الرجوع الى ادارته.
- احجام بعض اصحاب الخبرات من اعضاء الهيئة الاكاديمية نتيجة ضعف المقابل المادي.
- عدم وجود آلية محاسبية لتطوير النظام المحاسبي بالمركز.

د-مقترحات تحسين منظومة الموارد.

وتتمثل فيما يلي:

- البدء في اجراءات تحويل المركز الى بيت خبرة عالمي.
- تبني استراتيجية متكاملة لتسويق خدمات المركز داخل وخارج النطاق المحلي.
- اعادة النظر في اللوائح المالية المنظمة لأعمال المركز.
- تعديل اللوائح لتسهيل الاستعانة بالخبرات الخارجية.
- التدريب المستمر لأعضاء الجهاز الاداري على قوة العمل.
- وضع منهج محاسبي متكامل لتطوير اعمال المركز ضمن منظومة المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة.

نتـائج الدراســة

توصلت الدراسة من خلال محاولتها الاجابة عن التساؤلات الرئيسية لها الى العديد من النتائج لعل من اهمها:

- اعتماد الجامعات المصرية بصورة اساسية على التمويل الحكومي الذي لم يعد كافياً لمواجهة متطلبات التعليم المتزايدة والناتجة عن تحديات دولية، وكذلك تحديات محلية على رأسها تزايد الطلب على الالتحاق بالتعليم العالي بصورة لا تستطيع جهود الدولة ملاحقتها، مما ساهم في تراجع جودة التعليم في مصر.
- لا تشكل جامعة المنصورة في هذا الأمر استثناءً عن الجامعات المصرية، فهي تواجه نفس المشكلات التمويلية التي تعاني منها الجامعات المصرية.
- أدى هذا النقص في التمويل الحكومي الى ضرورة بحث الجامعات المصرية عن سبل تنمية موارد ذاتية لسد الفجوة الناتجة عن تزايد متطلبات العملية التعليمية مع ضعف التمويل الحكومي.
- أن نجاح الجامعة في تنمية مواردها الذاتية يعتمد على عدة مقومات منها، الشراكة المجتمعية وكفاءة الإدارة الجامعية، والبنية الجامعية، وتبني مفاهيم الجودة الشاملة واتباع سياسات تسويقية جيدة وتحقق قدراً مناسباً من الاستقلال المالي والإداري، فلا يمكن للجامعة ان تنجح في مسعاها لتنمية مواردها الذاتية الا من خلال تحقيق القدر الأكبر من المقومات السابقة.
- وتتمثل وسائل تنمية الموارد الذاتية في جامعة المنصورة في المجالات التالية:
  - مجال العملية التعليمية ويأتي في المرتبة الأولى بين مجالات تنمية موارد الجامعة الذاتية.
  - يعد تعليم الطلاب الوافدين أفضل وأنجع وسائل تنمية موارد الجامعة الذاتية من خلال مجال العملية التعليمية.
  - على الرغم من أن صناعة المعرفة وتسويق البحث العلمي هي الوسيلة الأساسية لتنمية موارد الجامعات العالمية الا انها تعاني قصورا بجامعة المنصورة ولا يمكن اعتبارها كوسيلة لتنمية الموارد الذاتية بوضعها الحالي.
  - تتسم خدمة المجتمع بجامعة المنصورة بوصفها أحد وسائل تنمية الموارد الذاتية بالتذبذب حيث أن العديد من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم

خدمات إنتاجية واستشارية وتدريبية وغيرها تعاني من كثرة المشاكل الإدارية والمالية مما يجعل اعباءها تفوق أحيانا المردود منها.

- للمشاركة الشعبية من خلال التبرعات دوراً كبيرا في دعم قطاع المستشفيات بالجامعة حيث تعتمد بعض المراكز الطبية بجامعة المنصورة على تلك التبرعات بشكل اساسي، أما بالنسبة لقطاع التعليم بنفس الجامعة فإن التبرعات ليس لها نفس الدور في دعم التمويل الذاتي للجامعة.
- غياب ثقافة الوقف العلمي الجامعي بالمجتمع، حيث لم تستطع الجامعة جذب اوقافا جامعية من خلال وحدة الوقف بالجامعة.

- ان الهدف من هذه الدراسة، لا يقتصر فقط على الوقوف على حجم الموارد الذاتية وانما يمتد الى تناول كفاءة استخدام هذه الموارد فيما يخدم العملية التعليمية، وفي هذا الصدد أوضحت الدراسة ضعف هذه الكفاءة من خلال ابراز المؤشرات التالية:
  - تلتهم مصروفات الباب الاول (الأجور والمكافآت) جانباً كبيراً من إيرادات التمويل الذاتي تصل أحيانا الى نحو ٦٥% من هذا التمويل.
  - تعتمد مصروفات الباب الثاني بموازنة الجامعة (مستلزمات العملية التعليمية) بشكل شبه كامل على التمويل الذاتي.
  - رغم ان للموارد الذاتية نصيبا في مصروفات الباب السادس بموازنة الجامعة (الانفاق الاستثماري) الا ان الجانب الأكبر من تمويل البنية الأساسية بالجامعة يعتمد على مشروعات وزارة التخطيط ووزارة التعليم العالي.
  - تغير نسبة استقطاعات وزارة المالية من إيرادات الجامعة الذاتية من عام الى آخر تؤثر بالسلب على كفاءة الإدارة المالية لتلك الإيرادات.
- وفيما يتصل بكلية الهندسة باعتبارها محور هذه الدراسة، اوضحت الدراسة انها تتميز عن جامعة المنصورة كوحدة واحدة في ارتفاع مساهمة الموارد الذاتية بالكلية حيث بلغت نحو ٣٢% من اجمالي الانفاق بكلية الهندسة وترجع هذه النسبة في المقام الأول الى تزايد ايرادات البرامج التعليمية في مقابل الانخفاض الواضح في مساهمات تعليم الوافدين بمرحلة البكالوريوس وتسويق البحث العلمي، والمشاركة الشعبية، بالإضافة الى تراجع مساهمات خدمة المجتمع.

- وان كانت الموارد الذاتية تشكل الركيزة الاساسية لتمويل الباب الثاني الخاص بتسيير مستلزمات العملية التعليمية بالكلية، الا ان منظومة ادارة هذه الموارد تعاني من عدة مشاكل لعل أهمها:
  - تلتهم مصروفات الباب الاول (الأجور والمكافآت) جانباً كبيراً من إيرادات التمويل الذاتي تصل الى نحو ٦٥% من هذا التمويل.
  - يمثل التمويل الذاتي الركيزة الاساسية لتمويل الباب الثاني الخاص بمستلزمات تسيير العملية التعليمية بالكلية.
  - لا يمكن اعتبار التمويل الذاتي بمثابة المصدر الرئيسي للإنفاق على الباب السادس الخاص بالإنفاق الاستثماري بالكلية.
  - غياب استراتيجية متكاملة لتسويق البرامج التعليمية والخدمات التي تقدمها الكلية.
  - عدم كفاية البنية التحتية بالكلية لتحقيق طموحاتها نحو تنمية مواردها الذاتية.
  - عدم مناسبة القوانين واللوائح الإدارية لتنمية موارد الكلية الذاتية.

توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، وضع الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن اعتبارها بمثابة تصور مقترح لتطوير التمويل الذاتي بكلية الهندسة- جامعة المنصورة بهدف زيادة حجم المورد المالية الذاتية بالكلية من ناحية، ورفع كفاءة استخدام هذه الموارد من ناحية اخرى وذلك على النحو التالي:

أولاً: سياسة تسويقية متكاملة لمجالات تنمية الموارد المالية الذاتية بكلية الهندسة

ان تبني كلية الهندسة لسياسة تسويقية ونجاحها في تطبيقها بشكل فعال يعد من المقومات الرئيسية لقدرتها على تنمية مواردها المالية ذاتيا، ويأتي ذلك من خلال ضرورة قيام ادارة الكلية بتفعيل وتطوير وحدة التسويق بمركز الخدمات الفنية والمعملية والعلمية بكلية الهندسة وابتكار أدواراً جديدة لها لتكون بمثابة الإطار المنظم لتنفيذ سياسة الكلية التسويقية ومن اهم هذه الادوار:

- دراسة الاسواق الحالية والمحتملة للخدمات الجامعية وذلك بغرض تحديد وتوصيف الأسواق المستهدفة الحالية والجديدة محليا وإقليميا ودوليا.
- دراسة وسائل تنمية الموارد الذاتية بالكلية بشكل شامل من أجل اعداد الخطط التسويقية للخدمات التي يتم تقديمها من خلال قطاعات ومراكز الكلية المختلفة.
- التعرف الدقيق على احتياجات العملاء المستهدف تسويق خدمات الكلية لهم.
- اجراء دراسات تسعير بحوث وخدمات ومنتجات الكلية.
- اجراء دراسات الترويج لبحوث وخدمات ومنتجات الجامعة بالمجتمع الخارجي.
- العمل على تفعيل بروتوكولات التعاون مع مختلف المؤسسات والهيئات المصرية والاجنبية.
- عمل اتصالات مباشرة مع جميع المؤسسات والهيئات بالدولة، وكشركات ومصانع القطاع الخاص للتعرف على احتياجاتهم.
- تنظيم مؤتمرات وملتقيات وورش عمل ومعارض دورية داخل وخارج محافظة الدقهلية يتم عرض مختلف خدمات الكلية من خلالها مع دعوة جميع المهتمين بالقطاع الحكومي وقطاعات الاعمال.

- تنظيم مشاركة الكلية في المؤتمرات التسويقية التي يقيمها قطاع الأعمال وذلك بصفتها مقدمة للخدمات البحثية والاستشارية وخدمات الاختبارات غيرها من خدمات الكلية المتنوعة.
- الاشراف المباشر على الجانب التسويقي بموقع الكلية الالكتروني والمواقع الفرعية للبرامج النوعية والمركز ذات الطابع الخاص مع الحرص على دعم الموقع والاعلان عنه داخليا وخارجيا.
- إنتاج مجموعة من المطويات والمطبوعات تشمل كافة الخدمات الجامعية المتاحة، وإرسالها إلى كل الجهات ذات الصلة، وعلى سبيل المثال اعداد دليل مفصل بالخدمات البحثية المتاحة والمستقبلية والتي يمكن لأفراد المجتمع الخارجي الاستفادة منها وشرح كيفية الاستفادة من تلك الخدمات.
- الاشراف على استبيانات قياس رضا العملاء والعمل على تلافي الفجوات التي تظهرها تلك الاستبيانات.
- وضع خطة طويلة الأجل تستهدف حث هيئات وافراد المجتمع الخارج على التبرع للكلية عن طريق انشاء كراسي بحثية علمية باسم المتبرع، ودعم الطلاب المتفوقين بالكلية، والاشراف المباشر على تنفيذ هذه الخطة.
- التواصل الدائم مع الاجهزة المعنية بتسويق برامج الكلية للوافدين في المراحل التعليمية المختلفة.
- وضع استراتيجية خاصة بالكلية لتسويق برامجها للطلاب الوافدين بالدول المختلفة.
- الاشراف المباشر على القاعات والمدرجات التي يتم تأجيرها بغرض اقامة الفعاليات المختلفة للطلاب او الهيئات والافراد.

ثانياً: رفع كفاءة ادارة الموارد والبنية الجامعية بالكلية

تعد كفاءة ادارة الموارد التي تمتلكها الكلية، بالإضافة الى كفاءة بنيتها الجامعية من العوامل الرئيسية لنجاح الكلية في مسعاها لتنمية مواردها الذاتية وفي هذا الإطار، وبناءً على نتائج التحليل السابق لمنظومة الموارد الذاتية بالكلية واضافة الى ما سبق اقتراحه من تطوير وحدة التسويق بالكلية وخطة دعم الابحاث التعلمية التطبيقية يقترح الباحث ما يلي:

أ-كفاءة التخطيط

- على الكلية السعي نحو الحصول على الاعتماد الوطني لجميع المعامل الهندسية بالكلية.
- تقدم الكلية للمشروعات التنافسية بغرض الحصول على تمويل لتطوير معامل الكلية وتوفير أجهزة تكنولوجية حديثة.
- مشاركة المعامل بشكل اساسي في الاستراتيجية التسويقية المقترحة للكلية.
- وضع خطط استراتيجية لتطوير كلا من مركز الدراسات والاستشارات الهندسية ومركز الخدمات المعملية والعلمية والفنية.
- وضع خطة استراتيجية لتشجيع المشاركة الشعبية (التبرعات-الاوقاف الجامعية) تشمل بنودا لإنشاء كراسي وقفية علمية بأسماء بعض الشخصيات العامة والمساهمين.

ب-كفاءة البنية الجامعية

- انشاء مبنى جديد خاص بالبرامج النوعية لاستيعاب الاعداد المتزايدة من طلاب تلك البرامج.
- تخصيص اماكن لاستراحة الطلاب ومراجعة دروسهم.
- تخصيص نسبة محددة سلفة من التمويل الاستثماري بالموارد الذاتية لتطوير معامل الكلية.
- التحديث الدوري للأجهزة التعليمية عن طريق التمويل الاستثماري الذاتي.
- سعي لكلية للحصول على امتداد عمراني للتوسعات المستقبلية بالأراضي المخصصة للجامعة بمدينة جمصة.

ج-كفاءة المشاركة المجتمعية

- تفعيل روابط الخريجين وتطوير مكتب الخريجين بالكلية.
- اقامة الملتقيات والمؤتمرات وورش العمل التي تهدف الى التعاون مع جهات المجتمع الخارجي بشكل دوري.

د-كفاءة الجهاز الأكاديمي

- تطوير نظام تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس.
- تطوير نظم تحفيز أعضاء هيئة التدريس.
- تطوير نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
- المحافظة على الأخلاقيات المهنية الجامعية.
- تأهيل المدرسين المساعدين والمعيدين لسد العجز في بعض التخصصات التي لا يكفي بها اعداد اعضاء هيئة التدريس.

هـ-كفاءة الجهاز الاداري

- وضع برامج تدريب وتأهيل للمديرين المرشحين لإدارة البرامج والمعامل والوحدات ذات الطابع الخاص.
- اختيار مديري الوحدات ذات الطابع الخاص بنظام التعاقد وليس بنظام التعيين.
- وضع وتنفيذ برامج مصممة بدقة لرفع كفاء العاملين في مجال محاسبة الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.
- الاستعانة بالأجهزة الادارية المساعدة بالوحدات ذات الطابع الخاص بنظام التعاقد من داخل او خارج الجامعة على ان تتحمل الوحدة كامل مرتباتهم.
- الاستعانة بالفنيين العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بنظام التعاقد من داخل او خارج الجامعة على ان تتحمل الوحدة كامل مرتباتهم.
- وضع كادر مالي خاص لأصحاب الكفاءات الفنية النادرة في التخصصات الهندسية على ان تتم مراجعته بشكل دوري كل عام.

و-كفاءة اللوائح الداخلية

تعديل اللوائح الداخلية المنظمة لمجالات تنمية الموارد الذاتية بما يحقق الاستفادة القصوى منها عن طريق:

- وضع لائحة موحدة للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص على مستوى الكلية.
- التحديد الدقيق لنسب الاجور والمكافآت في اللوائح الحالي او المقترحة.
- الوصول الى الحد الاقصى من الاستفادة من نسب تمويل العملية التعليمية ونسبة التمويل الاستثماري.
- استثمار الفوائض والارصدة الحالية في التمويل الاستثماري لدعم البنية الاساسية بالكلية.

ثالثاً: خطة مقترحة لدعم الابحاث العلمية التطبيقية كأحد مصادر التمويل الذاتي بكلية الهندسة.

أ-شروط عامة لنجاح الخطة

وفي هذا الإطار يقترح الباحث ان تضع كلية الهندسة خطة خاصة بتنمية مواردها الذاتية من خلال تسويق مخرجاتها من الابحاث العلمية التطبيقية على أن تراعي تلك الخطة ما يلي:

- التكامل بين الخطة المقترحة واستراتيجية كلية الهندسة بجامعة المنصورة وكذلك استراتيجية قطاع البحث العلمي بالكلية.
- التعاون بين قطاع الدراسات العليا والبحوث وقطاع خدمة المجتمع بالكلية.
- التعاون بين الاقسام العلمية المختلفة بالكلية وبين الاقسام العلمية بالكليات الاخرى في المجالات المشتركة.
- الاعتماد على وحدة التسويق بكلية الهندسة-جامعة المنصورة ومكتب نقل وتسويق التكنولوجيا بجامعة المنصورة كأطر يمكن من خلالها تسويق الابحاث التطبيقية بالكلية.

ب-آليات تنفيذ الخطة

١-آليات تحديد النقاط البحثية.

وهي الآليات التي تعكس احتياجات الشركات والمصانع بالمجتمع الخارجي وتشمل.

- عمل مسح شامل بالمصانع والشركات والوحدات الإنتاجية بالمجتمع الخارجي وعن مشكلاتها ذات الطابع الهندسي والتي تؤخذ في الاعتبار على اساس انها نقاط بحثية يمكن معالجتها بالكلية.
- عمل استقصاءات للمجتمع الصناعي يتم إعدادها بواسطة الكلية لتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجههم بحيث يتم ترجمة هذه الصعوبات والمشاكل الى نقاط بحثية.
- دعم الكلية بعض اعضاء هيئة التدريس المتميزين لتمثيلهم بمجالس إدارات مؤسسات المجتمع الخارجي وذلك لكي تضع الكلية يدها على المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات اولا بأول في التخصصات المختلفة.
- إقامة ورش عمل تضم ممثلي الأقسام العلمية وممثلي الصناعة للتعرف على المشكلات الخاصة بشركاتهم وذلك تمهيدا لتحويلها الى نقاط بحثية.
- قيام وحدة التسويق من خلال خطتها الشاملة بإبرام تعاقدات مع المؤسسات والمصانع لتمويل بعض النقاط البحثية.

٢-آليات معالجة النقاط البحثية.

وتتم من خلال الأقسام العلمية بالكلية وتشمل:

- ادراج المشكلات التي تم مسحها في الخطط البحثية بالأقسام العلمية بالكلية.
- تعاون الاقسام العلمية في النقاط البحثية التي تتطلب مشاركة أكثر من قسم علمي.
- التعاون مع الاقسام العلمية بالكليات الأخرى في بعض النقاط البحثية المشتركة وعلى سبيل المثال التعاون مع اقسام كلية الطب في الابحاث المتعلقة بمجال الهندسة الطبية.
- اختيار بعض النقاط البحثية السابقة كأساس لبعض أبحاث الماجستير والدكتوراه.

٣-آليات الاستفادة من النقاط البحثية التي تمت معالجتها.

وتشمل هذه الأليات:

- عرض نتائج الابحاث على المجتمع والعمل على تسويقها بمقابل مادي يعود بالنفع على الطرفين (الكلية-المجتمع الخارجي).
- تقديم نتائج الابحاث التي تمت عن طريق التعاقد للجهات المستفيدة.
- امداد الشركات والمصانع بالتغذية الراجعة عن المسوحات التي قامت بها الكلية نظير مقابل مالي او مساهمات عينية للكلية.
- متابعة تنفيذ نتائج الابحاث بالجهات المستفيدة.

ج-ركائز نجاح الخطة

ويرتكز نجاح الكلية في تنفيذ خطة تسويق ابحاثها العلمية التطبيقية على الاعتماد على ما حققته الكلية من انجاز في استراتيجيتها لتطوير منظومة البحث العلمي بالكلية والتي تشمل:

- بناء قاعدة علمية متطورة للبحث العلمي تتوافق مع المعايير الدولية.
- التطوير والتحديث المستمر للبنية التحتية للبحث العلمي.
- تطوير السياسات والبرامج والاجراءات الخاصة بالدراسات العليا.
- تطوير التخصصات البحثية لأعضاء هيئة التدريس.
- ربط البعثات والمنح الداخلية والخارجية بالاحتياجات الفعلية للتخصصات العلمية المختلفة.
- التوجه نحو إنشاء ودعم مراكز التميز البحثي.
- اضطلاع الاقسام العلمية بتكوين فرق بحثية لكل مجال بحثي.
- تبني الأبحاث المشتركة بين الأقسام ومع الكليات الأخرى.
- التطوير المستمر لمعامل الكلية وامدادها بالأجهزة الحديثة.
- نجاح وحدة التسويق بالكلية في تأدية الدور المنوط بها.

رابعاً: التشريعات المتعلقة بتنمية الموارد المالية الذاتية على المستوى الوطني.

حيث ان هناك حاجة الى بعض التعديلات التشريعية المتعلقة بمنظومة تنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات على المستوى الوطني لتكون أكثر مرونة وتناسب التوجه نحو تنمية الموارد الذاتية للكليات الجامعية حيث يقترح ان تتضمن تلك التشريعات:

- إعطاء مؤسسات التعليم العالي المزيد من الاستقلالية الموضوعية والإجرائية، بحيث تتمتع بالمرونة الضرورية للاستجابة للاحتياجات المتنوعة في ظل الظروف المتغيرة والتنافسية، وتحديداً فيما يتعلق بالتقليل من القيود المفروضة على التمويل، مع تفعيل مبدأ المساءلة.
- قيام الدولة بوضع استراتيجية مالية مستدامة تحكم التمويل الذاتي بالجامعات، وتحقيق تطلعات هذه الجامعات بأن تصبح منتجة للمعرفة وقادرة على أن يكون لها وجود بين الجامعات العالمية المصنفة.
- إعطاء الجامعات درجة من الحرية في الاستثمار والاستقلال المالي لاستغلال مواردها بفاعلية وكفاءة، مع وجود درجة من الرقابة والمساءلة الحكومية.
- اعطاء أهمية نسبية للصناديق الخاصة بالجامعات لاختلاف طبيعتها كلية عن الصناديق الخاصة بالمؤسسات المختلفة.
- وضع سياسات ضريبية تتضمن تحفيزا للشركات التي تقوم بتمويل البحث العلمي والابتكار بالجامعات.

أولاً: الكتب

١- أحمد أبو زيد، **نظام الوقف الإسلامي – تطوير العمل وتحليل نتائج بعض الدراسات الحديثة**، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠٠٠.

٢- أحمد إسماعيل حجي، **التعليم الجامعي المفتوح عن بعد**، مطبعة أبناء وهبة حسان، القاهرة، ٢٠٠٣.

٣- أحمد إسماعيل حجي، **الجامعة والتنمية البشرية-أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية مقارنة**، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢.

٤- أحمد التركي وآخرين، **التنمية والتخطيط والتعليم الوظيفي في البلاد العربية**، سرس الليان،١٩٦٢.

٥- أحمد العيسى، **التعليم العالي في السعودية-رحلة البحث عن هوية**، دار الساقي، بيروت، ٢٠١٠.

٦- أحمد حسين الصغير، **التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل**، دار عالم الكتب، الرياض، ٢٠٠٥.

٧- أحمد محمد مندور، **تمويل التعليم العالي في الدول النامية المحددات الاقتصادية ومعدلات العائد**، ١٩٩٦.

٨- أحمد محمود الزنفلي، **التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي-دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة**، دار الانجلو مصرية، القاهرة، ٢٠١٣.

٩- الهلالي الشربيني الهلالي، **الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي**، المنصورة،٢٠١٠.

١٠- ايمان احمد الشربيني وآخرين، **الصناديق والحسابات الخاصة / فلسفه الإنشاء – الأسباب -جدواها ومستقبلها**، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠١٣.

١١- بسام مصطفى العمري، **تمويل التعليم العالي واقتصادياته-نظرة معاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠١٣.

١٢- ثروت سعد زغلول وعادل عبد التواب، **قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية لقانون وفقا لآخر التعديلات**، ط٢٦، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٨.

١٤- جامعة المنصورة، **النشرة الإحصائية لجامعة المنصورة**، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، السنوات من ٢٠١٠ الى ٢٠١٦

١٥- جامعة المنصورة، **التقرير السنوي لكلية الهندسة بجامعة المنصورة**، السنوات من ٢٠١٠ الى ٢٠١٦ .

١٦- جامعة المنصورة، **الدراسة الذاتية لكلية الهندسة**، وحدة ضمان الجودة، ٢٠١٤.

١٧- جامعة المنصورة، **الخطة الاستراتيجية لكلية الهندسة-جامعة المنصورة (٢٠١١-٢٠١٦)**، وحدة ضمان الجودة،٢٠١١.

١٨- جمال سلمان داوود، **اقتصاد المعرفة**، دار اليازوري العلمية، عمان،٢٠١٦.

١٩- حامد عمار، **من همومنا التربوية والثقافية**، سلسلة دراسات في التربية والثقافة، القاهرة، الدار العربية للكتاب، ١٩٩٥.

٢٠- حسام بدراوي، **التعليم الفرصة للإنقاذ**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠١١.

٢١- حسني علي خربوش، **استشراف تمويل التعليم الجامعي في الأردن-المشاكل والحلول المقترحة**، الجامعة الهاشمية، كلية الاقتصاد، ٢٠٠٥.

٢٢- رشدي طعيمة ومحمد بن سليمان البندري، **التعليم الجامعي بين الواقع ورؤى التطوير**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٤.

٢٣- رياض ستراك، **دراسات في الإدارة التربوية**، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٤.

٢٤- سلسلة نحو مجتمع المعرفة، **حاضنات الأعمال**، معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار ٣، ٢٠٠٦.

٢٥- سلسلة نحو مجتمع المعرفة، **الجامعات التعليمية والبحثية والإنتاجية والاستثمارية**، معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار ٢٢، ٢٠١٠.

٢٦- سلسلة نحو مجتمع المعرفة، **دور الوقف في خدمة التنمية البشرية عبر العصور**، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار التاسع عشر، ٢٠٠٩.

٢٧- شبل بدران، كمال نجيب، **التعليم الجامعي وتحديات المستقبل**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٦.

٢٨- شمس الدين أبي الفرج عبد الرحمن ابن قدامه، **الشرح الكبير على متن المقنع بهامش المغني**، دار الكتاب العربي، بيروت، ١٣٩٢هـ.

٢٩- صابر صبحي محمد عبد ربه، **التمويل الذاتي للتعليم الجامعي**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣.

٣٠- عاصم محمد الأعرجي ـ **الوجيز في مناهج البحث العلمي**، دار الفكر، عمان، ١٩٩٥.

٣١- عبد الإله الخشاب ومجذاب بدر العناد، **التمويل الذاتي للتعليم العالي في الدول النامية**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠١.

٣٢- عبد الله زاهي الرشدان، **في اقتصاديات التعليم**، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠.

٣٣- عبد الرحمن بن أحمد صائغ ومصطفى محمد متولي، **واقع العلاقة بين قطاع التعليم العالي والعام والقطاع الخاص بالدول الأعضاء في مكتب التربية العربي الدولي**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ٢٠٠٥.

٣٤- عبد اللطيف حسين فرج، **نظم التربية والتعليم في الوطن العربي ما قبل وبعد عولمة التعليم**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.

٣٥- عبد العزيز الغريب صقر، **الجامعة والسلطة**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، طنطا، ٢٠٠٥.

٣٦- فتحي درويش عشيبة، **دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة**، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ٢٠٠٩.

٣٧- لطف الله امام صالح، **تحليل هيكلي للإنفاق الفعلي العام على التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي**، المذكرات الخارجية، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠٠٣.

٣٨- ماجدة ابراهيم سيد فرج وزينات محمد طبالة، **تحديد الاحتياجات التمويلية للتعليم العالي– دراسة نظرية تحليلية ميدانية**، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠٠٣.

٣٩- محمد حسانين، **دراسات في مشكلات التعليم الجامعي والعالي**، طنطا، ١٩٨٩.

٤٠- محمد عبد السلام حامد وآخرين، **تمويل التعليم الجامعي واتجاهاته المعاصرة**، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨.

٤١- محمد علي عزب، **التعليم الجامعي وقضايا التنمية**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١١.

٤٢- محمد متولي غنيمة، **تمويل التعليم والبحث العلمي المعاصر**، أساليب جديدة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة،٢٠٠٢.

٤٣- محمود محمد عبد الحي وآخرين، **رؤية مستقبلية لعلاقات ودوائر التعاون الاقتصادي المصري الخارجي**، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١٤٩)، معهد التخطيط القومي، ٢٠٠٢

٤٤- محمد مرسي، **تخطيط التعليم واقتصادياته**، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٨.

٤٥- محمد مرسي، **الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر**، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠١.

٤٦- محمد نوفل، **مأزق سياسة التعليم العالي في ظل توجهات التنمية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٥.

٤٧- محمود صبح، **الإدارة المالية طويلة الأجل (٣) قرارات محورية لتعظيم ثروة المساهمين**، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠.

٤٨- محيا زيتون، **التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق**، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت، ٢٠٠٥.

٤٩- مجدي المتولي، **العقود الدراسية بالمؤسسات التعليمية في ضوء أهداف التعليم مع رؤية الإنتاج، أساليب غير تقليدية لتمويل التعليم الحكومي المجاني**، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٠.

٥٠- مصدق الحبيب، **التعليم والتنمية الاقتصادية**، دار الرشيد للنشر، بغداد، ١٩٨١.
٥١- منير ابراهيم هندي، **الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل**، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٨.
٥٢- هاني حامد الضمود، تسويق الخدمات، دار وائل عمان، ٢٠٠٤.
٥٣- يحيى أكوز، **تاريخ التعليم التركي حتى النهاية**، ألفا للطباعة والنشر، اسطنبول،٢٠٠١.
٥٤- يوسف سيد محمود، **أزمة الجامعات العربية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٨.

ثانياً: الدوريات

٥٥- أحمد محمد المصري، **صيانة الموارد: الجانب المهمل في الإدارة النامية**، مجلة الإدارة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد ٢٧، العدد الثاني، أكتوبر ١٩٩٤.
٥٦- احمد محمود احمد، عاصم عبد الرحمن الشيخ، **دور شبكة الانترنت في تفعيل التسويق الجامعي**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٤١، عمان، الأمانة العامة لاتحاد الجامعة العربية، ٢٠٠٣.
٥٧- جمال محمد أبو الوفا، صلاح الدين توفيق، **المنظور الاجتماعي والفلسفي لجامعة اليوم على انها منظمة مفتوحة، دراسة تحليلية، رؤية نقدية**، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد ٤، السنة ٨، ١٩٩٢.
٥٨- جمال محمد أبو الوفا، **نحو نموذج جديد لإدارة وتنظيم وتمويل الجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة**، المؤتمر السنوي التاسع لقسم أصول التربية: التعليم العالي بين الجهود الحكومية والأهلية، كلية التربية، جامعة المنصورة في الفترة من ٢٢ – ٢٣ ديسمبر ١٩٩٢، المنصورة، ١٩٩٢.
٥٩- جون هيرهارت ومايك راولي، توسيع المدن الجامعية: درس في التوسع العالمي الناجح لمؤسسات التعليم العالي، تقرير مؤسسة كي بي ام جي، مجلة الراصد الدولي، يناير ٢٠١٣.
٦٠- جيون لوه يوان، **الميزانية تعوق تطوير التعليم**، الصين اليوم، ٧ يوليو ٢٠٠٤.
٦١- حواس سلمان محمود، **واقع البحث العلمي في العالم العربي**، المجلة الثقافية، الجامعة الأردنية، عمان، العدد السادس والأربعون، ١٩٩٩.
٦٢- ريموند سميلور، **الجامعة الاستثمارية، دور التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية في تسويق التكنولوجيا والتنمية الاقتصادية**، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، القاهرة، مركز مطبوعات اليونسكو، فبراير ١٩٩٣.
٦٣- سليمان عبد المنعم، **التمويل محطة كل تطوير تعليمي**، الأهرام الرقمي،٢٠٠٩.

٦٤- صلاح الدين ابراهيم معوض، **التعليم عن بعد في جامعة طيبة: الواقع والمأمول- دراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، عمادة البحث العلمي- كلية التربية- جامعة طيبة -المدينة المنورة- السعودية، ٢٠٠٧.

٦٥- صلاح الدين ابراهيم معوض، **متطلبات تحقيق الجودة في التعليم الجامعي المفتوح عن بعد في مصر**، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٢٠١٣.

٦٦- ضياء الدين زاهر، **الواقع وسيناريوهات المستقبل- مستقبل التربية العربية**، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية المجلد الأول، العدد الأول، يناير ١٩٩٥.

٦٧- عادل عبد الفتاح سلامة، **الاستقلالية والمحاسبية: دراسة مقارنة في الجامعات الفرنسية والإنجليزية والأمريكية وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية**، مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد ٢١، ديسمبر ٢٠٠٠.

٦٨- عدنان الأحمد، **التمويل العام والخاص للتعليم- استراتيجية مقترحة**، الأمانة العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣، عمان، ٢٠٠٠.

٦٩- عطية منصور، **تطوير وتحديث التعليم الجامعي: المعايير والمحاذير**، مجلة كلية التربية بنها، جامعة الزقازيق، المجلد ٨، العدد ٢٩، يوليو ١٩٩٧.

٧٠- فهمي الشربيني، **طرق جديدة لزيادة موارد الجامعات**، مجلة المعرفة، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، ديسمبر ٢٠٠٩.

٧١- مجدي عبد الحافظ، **البحث العلمي والتطوير في مصر والوطن العربي واقعه ومستقبله**، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول -عدد خاص: الملتقى الفكري الأول مأزق التنمية في الواقع المجتمعي المصري المعاصر، ٢٠١٣ .

٧٢- محمد شمس الدين زين العابدين، **دور حملات التبرع والهبات والوحدات ذات الطابع الخاص كمصدرين للتمويل للجامعة**، مجلة البحث في التربية، العدد ٣، ٢٠٠٢

٧٣- محمد على عزب، **تسويق التعليم وتطوير وإمكانية الاستفادة منها في مصر**، مجلة التربية والتنمية، السنة العاشرة، العدد ٢٦، القاهرة، ٢٠٠٢.

٧٤- محمود محمد عبد الحي، **التنمية في مصر بين الماضي والحاضر والمستقبل**، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول -عدد خاص: الملتقى الفكري الأول مأزق التنمية في الواقع المجتمعي المصري المعاصر، يونيو ٢٠١٣.

٧٥- مصطفى بهجت عبد المتعال، **تحقيق رسالة الجامعة رهن بحسن إدارتها بكفاءة**، مجلة الإدارة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر بنات، العدد ١٤، يونيو ١٩٩٧.

٧٦- ممدوح الصدفي ونشأت فضل ونجاح حسين، **تمويل التعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية بدائل مقترحة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد ١١١، سبتمبر ٢٠١٠.

٧٧- نجوى جمال الدين، **التعليم عن بعد-التجربة المصرية**، مجلة التربية والتعليم، العدد ١٥ مجلد ٥، مارس ١٩٩٩.

ثالثا: المؤتمرات

٧٨- إبراهيم صديق علي، **تسويق الخدمات الجامعية بين عرض المتاح والاستجابة لما هو مطلوب**، المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية، القاهرة، ١٨:١٩ مارس ٢٠٠١.

٧٩- احمد حمد مندور، **تمويل التعليم العالي في الدول النامية المحددات الاقتصادية ومعدلات العائد**، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن ٢١، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ١٩٩٦.

٨٠- احمد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، فرع بنها، ١١:١٢ مايو، ١٩٩٧.

٨١- أسامة محمود قرني، عزام عبد النبي احمد، **رؤية مقترحة لاستخدام الحاضن التكنولوجي كمدخل للشراكة بين الجامعة والمجتمع**، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول لجامعة بني سويف تحت عنوان التعليم العالي وسوق العمل، ١٢:١٠ مارس ٢٠١٢.

٨٢- أشرف العربي، **تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم في مصر في ضوء معايير الكفاية والعدالة والكفاءة**، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الخاص بتحليل" أولويات الإنفاق العام بالموازنات العامة في مصر والدول العربية"،٢٠١٠.

٨٣- العشري درويش، **كفاءة استخدام الموارد المتاحة في الإنفاق على التعليم العالي في الأردن**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد خاص، ١٩٩٤.

٨٤- حامد عمار، **نحو رؤية لجامعة المستقبل، مؤتمر مستقبل التعليم الجامعي العربي- رؤى تنموية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.

٨٥- حسنين محمد ربيع واحمد فرغلي محمد، **سياسات تسويق الخدمات الجامعية للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة القاهرة**، من بحوث المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية، المنعقد في جامعة القاهرة، في الفترة من ١٨-١٩ مارس ١٩٩٨، القاهرة، ١٩٩٨.

٨٦- زيد بن محمد الرماني ومازن بن صلاح مطبقاني، **الاستثمار في التعليم العالي وإمكانية تسويق برامجه**، المؤتمر السنوي لجمعية الاقتصاد السعودية، جامعة الملك سعود، ٢٠١٠.

٨٧- زيد بن محمد الرماني، **خدمة المجتمع ودور الجامعات**، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، ٢٠١٥.

٨٨- زينات طبالة، **عرض المؤتمر الدولي الأول لمعهد التخطيط القومي –نحو تعميم داعم للتنمية لمستدامة في مصر** مايو ٢٠١٧، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط – المجلد الخامس والعشرين –العدد الأول يونيو ٢٠١٧.

٨٩- شادية عبد الحليم، **التعليم عن بعد وتطوير الأداء التعليمي: التعليم المفتوح نموذجاً**، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية، "التعليم العالي في مصر، المجلد الأول، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، فبراير ٢٠٠٥.

٩٠- طه تايه النعمي، نعمان سيد النعيمي، **آليات تسويق نتائج البحث العلمي لخدمة التنمية والمجتمع**، مؤتمر التعليم العالي والبحث العلمي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة العلوم، ٢٠٠٠.

٩١- علي موسي، **مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي**، المؤتمر العلمي السنوي، حلوان، ١٩٩٦.

٩٢- محمد عبد الاله وآخرون، **المدخل الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية**، بحث مقدم للمؤتمر القومي لتسويق الخدمات الجامعية، القاهرة، ١٩٩٨.

٩٣- مروة بلتاجي، **التعليم العالي في مصر بين قيود التمويل واستراتيجيات التطوير**، ورقة بحثية، ٢٠١٢.

٩٤- لينا زياد صبيح، واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني ومشكلاته، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ٨:١٠ مايو ٢٠٠٥.

رابعا: الرسائل العلمية

٩٥- أسماء عبد الستار، **التعليم المتميز بالجامعات الحكومية المصرية (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩.

٩٦- السيد محمود البحيري، **تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية المعاصرة–دراسة مستقبلية**، جامعة الأزهر، كلية التربية، رسالة دكتوراه، ٢٠٠٤.

٩٧- إيهاب شوقي طنطاوي، **تطوير مصادر التعليم الجامعي في مصر**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.

٩٨- حسين مصيلحي سيد أحمد، **نحو نظام معلومات مقترح للتمويل الذاتي في الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية**، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمه إلي قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة بور سعيد، جامعة السويس، ١٩٩٤.

٩٩- دينا على حامد احمد، **اتجاهات تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض التحولات التربوية المعاصرة**، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، كلية التربية، ٢٠١١.

١٠٠- سماح زكريا محمد، **تصور مستقبلي لتطوير دور الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة لخدمة المجتمع**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠٠٤.

١٠١- صبري السيد عبد الرحمن فايد، **بعض مشكلات التعليم الجامعي المفتوح في مصر**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨.

١٠٢- لينا زياد صبيح، **صيغ تمويل التعليم المستقاة من الفكر التربوي الإسلامي وأوجه الإفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني**، رسالة ماجستير، ٢٠٠٥.

١٠٣- مروه محمد سمير، **تسويق الخدمات الجامعية مدخل لتحسين التعليم الجامعي**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.

١٠٤- نسرين صالح محمد، **الفاعلية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.

١٠٥- هدى إبراهيم احمد هلال، **نموذج مقترح لتقييم أداء الوحدات ذات الطابع الخاص**، رسالة ماجستير كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.

خامساً: الادلة والوثائق والتقارير الرسمية

١٠٦- الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، **بيان بمناسبة اليوم العالمي للسكان**، يوليو ٢٠١٢.

١٠٧- الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، **نشرة "مصر في ارقام"** ٢٠١٦، ٢٠١٧.

١٠٨- المجلس الأعلى للجامعات، الجلسة رقم (٤٥٢) بتاريخ ٢٠٠٦/١٢/٦.

١٠٩- المجلس الأعلى للجامعات، **المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعات جمهورية مصر العربية**، مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي، ٢٠٠٢.

١١٠- جامعة المنصورة **النظام الاساسي لصندوق الوقف الخيري للبحث العلمي والتكنولوجي بجامعة المنصورة** ،٢٠١٣.

١١١- جامعة المنصورة، **اللائحة الداخلية لصندوق الخدمات التعليمية بالجامعة** والمعتمدة بتاريخ ١٩٩٦/٨/١٢.

١١٢- جامعة المنصورة، **اللائحة الداخلية لمركز الدراسات والبحوث والاستشارات الهندسية، بكلية الهندسة.**

١١٣- جامعة المنصورة، **انجازات الوحدات ذات الطابع الخاص**، تقرير غير منشور،٢٠١٥.

١١٤- جامعة المنصورة، **دليل الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة**، قطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ٢٠١٠.

١١٥- جامعة المنصورة، **دليل الطالب للتعليم المفتوح بجامعة المنصورة**،٢٠١١.

١١٦- جامعة المنصورة، **دليل المشروعات البحثية التنافسية والممولة من صندوق البحوث بالجامعة** (٢٠١١-٢٠١٥).

١١٧- جامعة المنصورة، **دليل مكتب نقل وتسويق التكنولوجيا بالجامعة**، ٢٠١٣.

١١٨- جامعـة المنصـورة، **محاضـر مجلـس الجامعـة الرسـمية المنشـورة**، السـنوات مـن ٢٠١٠الى٢٠١٦.

١١٩- جامعة المنصورة، **لائحة الدراسات العليا للطلاب الوافدين بالجامعة** والمعتمدة بتاريخ ٣١-١-٢٠١٦.

١٢٠- جريدة الوقائع المصرية، السنة٥٩، العدد الاول،٢٠١٦.

١٢١- وزارة التعليم العالي، **النشرة الدورية الرسمية**، السنوات ٢٠١١ الى ٢٠١٥

١٢٢- وزارة المالية، **تقرير وزارة المالية الشهري**، جمهورية مصر العربية، يوليو ٢٠١٢.

١٢٣- وزارة المالية، **نشرة الموازنة العامة للدولة**، السنوات من ٢٠١٢ الى ٢٠١٦.

سادسا: المواقع الالكترونية.

١٢٤- موقع المجلس الاعلى للجامعات المصرية http://www.scu.eun.eg

١٢٥- موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي portal.mohesr.gov.eg

١٢٦- الموقع الرسمي لجامعة المنصورة www.mans.edu.eg

١٢٧- الموقع الرسمي لمركز التعليم المفتوح بجامعة المنصورة centers.mans.edu.eg/olc/

١٢٨- الموقع الرسمي لكلية التجارة بجامعة المنصورة comfac.mans.edu.eg

١٢٩- الموقع الرسمي لقطاع الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة المنصورة pgsr.mans.edu.eg

١٣٠- الموقع الرسمي لكلية الهندسة بجامعة المنصورة engfac.mans.edu.eg

سابعاً: المراجع الأجنبية.

131- Adrianna Kezar and Anthony C. Chambers, **Higher Education for the Public Good: Emerging Voices from a National Movement**, Wiley & Sons,2005.

132- Alison Girdwood, **The function and financing of African universities**, Centre of African Studies, University of Edinburgh, 1992.

133- Andrea Bonaccorsi and Cinzia Daraio, **Universities and Strategic Knowledge Creation: Specialization and Performance in Europe**, Edward Elgar Publishing, UK, 2007.

134- Berdahl, R, **Academic Freedom- Autonomy and Accountability in British Universities**, Studies in Higher Education, Vol. 15,1990.

135- Bruce Johnston, **Worldwide reforms in the financing and management of Higher Education**, The UNISCO World Conference on Higher Education,1989.

136- Claes Brundenius; Bo Göransson & Jose Manoe, **Universities-Inclusive Development and Social Innovation: An International Perspective**, Springer, Berlin, 2016.

137- Divya Jindal-Snape and Bart Rienties, **Multi-dimensional Transitions of International Students to Higher Education**, Routledge, 2016.

138- Douglas Albrecht and Adrian Ziderman, **Financing Universities In Developing Countries**, The Stanford Series on Education & public Policy, USA, 1995.

140- Enora Bennetot, **Designing Strategies For Efficient Funding Of Universities In Europe**, the European University Association ,2015

141- Government of India (2005), Ministry of Human Resource Development, **Report of the Central Advisory Board of Education (CABE)**, Committee on Autonomy of Higher Education Institutions (Kanti Biswas Report), Delhi, June 2005.

142- Greville Rumble, **The Costs and Economics of Open and Distance Learning**, Routledge, 2012.

143- James J.Dvder Stadt , **Financing The Public University In The New Millennium** , The University Of Washington ,No .29, 2000

144- Janet A. Harvey & Hugh Busher, **Marketing schools and consumer choice**, international journal of educational management, vol.10, issue 4, 1996.

145- Koung Julia, **marketization and privatization in education**, international journal of educational management, vol. 20, 2000.

146- Larocque Norman, **Who should pay? Tuition fees and tertiary education financing in New Zealand**, Willington, Education forum, 2003.

147- Human Sciences Research Council, **Government Incentivisation of Higher Education**,Industry Research Partnership in: An Audit of THRIP and the Innovation Fund, Human Sciences Research Council, 2004.

148- M. M. Ansari, **Economics of Distance Higher Education**, Concept Publishing Company, 1992.

149- Marcel Herbst, **Financing Public Universities: The Case of Performance Funding**, Springer Science & Business Media, 2007.

150- Maringe Felix, **University Marketing: Perceptions, Practices and Prospects in the Less Developed World**, Journal of Marketing For Higher Education, Volume 15, Issue 2 April 2006.

151- McGrath John M, **Attitudes About Marketing in Higher Education: An Exploratory Study**, Journal of Marketing For Higher Education, Volume 12, Issue 1 January, 2002.

152- ,Nadine Pahl & Anne Richter, **SWOT Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach**, Scholar Research paper, GRIN Publishing,2009.

153- National Research Council, **National Laboratories and Universities: Building New Ways to Work Together**, Report of a Workshop, Division on Engineering and Physical Sciences, Board on Manufacturing and Engineering Design, National Academies Press, 2005.

154- Phillips Conncetta Tina, **A Descriptive Analysis of Marketing in Continuing Higher Education**, A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, Faculty of the school of Human Service Profession, Widener University, 2003.

155- Qi Wang and Ying Cheng, **Building World-Class Universities: Different Approaches to a Shared Goal**, Sense Publishers, 2013.

156- Sheila Slaughter & Gary Rhoades, **Academic Capitalism and the New Economy: Markets; State; and Higher Education**, the John Hopkins University press, 2009.

157- Silvia Zanazzi, **Evaluating and financing university research: Comparative Case Study: Italy- France-Spain and Germany**, Edizioni Nuova Cultura,2014.

158- Silvia Sovic & Margo Blythman, **International Students Negotiating Higher Education: Critical Perspectives**, Routledge, 2012.

159- World Economic forum, **Geneva-the Global competitiveness Report**,2015.

160- Zaski L. Kimberly, **Selling Lifelong Learning: Marketing Continuing Education Programs in Higher Education**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Journalism, University of Nevada, Reno, 2004.

ملخـــص الدراســـة

اعتمـدت هـذه الدراسـة علـى حقيقـة ان التعلـيم الجـامعي الحكـومي فـي مصـر أصـبح يعـاني مـن مشـكلة التمويـل الـلازم لكـي تـنهض الجامعـات المختلفـة ومنهـا جامعـة المنصـورة برسـالتها نحـو تقـديم خدمـة تعليميـة تتمتـع بـالجودة المناسـبة لتخـريج قـوة بشـرية قـادرة علـى المنافسـة فـي سـوق العمـل، وذلـك بسـبب قصـور التمويـل الحكـومي المقـدم مـن خـلال الموازنـة العامـة للدولـة، ومـن ثـم ضـرورة قيـام الجامعـات بالبحـث عـن مـوارد ماليـة خاصة بها " تنمية موارد ذاتية" وذلك حتى تستطيع ان ترتقى بالعملية التعليمية.

وبناء عليه قسمت الدراسة الى خمسة فصول على النحو التالي:

الفصـــل الأول واشـتمل علـى **الإطـــار العـــام للدراســـة** فتنـاول مشـكلة الدراسـة، أهدافها، أهميتها، ومناهجها.

وتنـاول الفصـل الثـاني تمويـل التعلـيم الجـامعي فـي مصـر، حيـث تـم توضـيح التحـديات المحليـة والعالميـة التـي عمقـت مشـكلة التمويـل التـي تواجـه الجامعـات المصـرية ومنهـا جامعـة المنصـورة خاصـة فـي ظـل تزايـد اعـداد الطـلاب وهـو مـا سـاعد علـى تراجـع جودة التعليم.

أمـا الفصـل الثالـث فقـد تنـاول بعـض القضـايا المتعلقـة بالتمويـل عـن طريـق المـوارد الذاتيـة، حيـث تـم التعـرض مـن خـلال ثلاثـة مباحـث لكـل مـن: مبـررات تنميـة المـوارد الماليـة الذاتيـة بالجامعـات والمفـاهيم المرتبطـة بهـا ومقومـات نجاحهـا- أسـاليب تنميـة المـوارد الماليـة الذاتيـة مـن خـلال عـرض بعـض التجـارب المحليـة والدوليـة- إطـار تنميـة المـوارد الماليـة الذاتيـة بالجامعـات المصـرية مـن خـلال الحسـابات والوحـدات ذات الطابع الخاص.

وقـد خلـص هـذا الفصـل الـى أن تنميـة المـوارد الماليـة الذاتيـة بالجامعـات اصـبحت ضـرورة لسـد الفجـوة الناجمـة عـن تزايـد متطلبـات العمليـة التعليميـة مـن ناحيـة وضـعف التمويـل الحكـومي مـن ناحيـة أخـرى، بالإضـافة الـى أن تنميـة الجامعـة لمواردهـا الذاتيـة تـدعم قـدرتها علـى رفـع كفـاءة العمليـة التعليميـة والبحـث العلمـي ومـن ثـم زيـادة قـدرتها علـى تنمية كفاءة الموارد البشرية بما يعزز من قدرتها على المنافسة الدولية.

وتناول الفصل الرابع واقع تنمية الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة حيث تم التعرض في ثلاثة مباحث لكل من: حجم وتوزيع الموارد المالية الذاتية بالجامعة- مساهمات المصادر المختلفة للموارد الذاتية بالجامعة- كفاءة الاستفادة من عوائد هذه المصادر.

وقد خلص هذا الفصل الى أن حجم الموارد المالية الذاتية بجامعة المنصورة يتراوح بين ١٣% و١٥% من اجمالي موارد الجامعة، واكد على أهمية الموارد من خلال العملية التعليمية خاصة تعليم الوافدين، وعلى الجانب الآخر ابرز قصور البحث العلمي من كون عوائده تشكل أحد مصادر التمويل الذاتي، وعلى صعيد مدى كفاءة استخدام هذه الموارد أوضح الفصل أن الاجور والمكافآت تلتهم النصيب الأكبر من ايرادات التمويل الذاتي.

أما **الفصل الخامس** فقد تعرض **لكلية الهندسة كدراسة حالة** داخل جامعة المنصورة من خلال ثلاث مباحث تناولت: التعريف بكلية الهندسة في الحدود التي ترتبط بعملية تنمية الموارد المالية الذاتية- التحليل المالي لمنظومة الموارد الذاتية بكلية الهندسة – ثم اجراء دراسة ميدانية من خلال المقابلات الشخصية مع قيادات الكلية للوصول الى تقييم لمنظومة التمويل الذاتي بالكلية، وخلص هذا الفصل الى تزايد مساهمة الموارد الذاتية بصورة عامة في موازنة الكلية بحيث أصبحت تشكل ٣٢% من إجمالي انفاق الكلية، ويرجع ذلك في المقام الاول الى تزايد ايرادات العملية التعليمية من خلال البرامج النوعية، وثباتها من خلال خدمة المجتمع، وعلى الجانب الاخر هناك ضعفا واضحا لدور كل من مجالات البحث العلمي، والمشاركة الشعبية في توفير تمويل ذاتي للكلية.

وتم خلال هذا الفصل تحليل كفاءة إدارة منظومة الموارد الذاتية حيث وضح أن هناك غياب لاستراتيجية تسويق لخدمات الكلية، وعدم كفاية البنية التحتية بالكلية، وعدم مناسبة القوانين والتشريعات للتوجه نحو تنمية الموارد المالية الذاتية، وبناء عليه توصلت الدراسة الى توصيات محددة من شأنها المساهمة في تنمية الموارد المالية الذاتية بالكلية لعل من أهمها:

- تبنــي سياســة تسـويقية مناسـبة للتـرويج بمـا يمكـن ان تقدمــه الكليــة للمسـتفيدين المستهدفين.
- رفــع كفــاءة البنيــة الجامعيــة بالكليــة بمــا يســاهم فــي رفــع كفــاءة إدارة المــوارد المالية الذاتية.
- محاولــة وضــع خطــة مقترحــة لــدعم الابحــاث العلميــة التطبيقيــة لزيــادة دورهــا في التمويل الذاتي للكلية.

وأخيراً أشارت الدراسة إلى أن هناك حاجة الى بعض التعديلات التشريعية المتعلقة بمنظومة تنمية الموارد المالية الذاتية بالجامعات.

مستخلص الدراســـة

ايهـاب رجـب الشـربيني " تنميـة المـوارد الماليـة الذاتيـة بجامعـة المنصـورة (دراسـة حالة–كلية الهندسة)" رسالة ماجستير/ معهد التخطيط القومي

تـم تقسـيم هـذه الدراسـة الـى خمسـة فصـول، تنـاول الفصـل الاول الاطـار العـام للدراسـة، أمـا الفصـل الثـاني فقـد تنـاول تمويـل التعلـيم الجـامعي فـي مصـر، وتنـاول الفصـل الثالـث المـوارد الذاتيـة كمصـدر للتمويـل الجـامعي، امـا الفصـل الرابـع فقـد تنـاول واقـع تنميـة المـوارد الماليـة الذاتيـة بجامعـة المنصـورة ، وتنـاول الفصـل الخـامس دراسـة حالـة بكليـة الهندسة–جامعة المنصورة.

وخلصت الدراسة الى عدة نتائج منها:

- اعتمـاد الجامعـات المصـرية بصـورة اساسـية علـى التمويـل الحكـومي الـذي لـم يعـد كافيـاً لمواجهة متطلبات التعليم المتزايدة والناتجة عن تحديات دولية ومحلية.
- لا تشـكل جامعـة المنصـورة فـي هـذا الأمـر اسـتثناءً عـن الجامعـات المصـرية، فهـي تواجه نفس المشكلات التمويلية التي تعاني منها الجامعات المصرية.
- أدى هـذا الـنقص فـي التمويـل الحكـومي الـى ضـرورة بحـث الجامعـات المصـرية عـن سـبل تنميـة مـوارد ذاتيـة لسـد الفجـوة الناتجـة عـن تزايـد متطلبـات العمليـة التعليميـة مـع ضعف التمويل الحكومي.
- أن نجـاح الجامعـة فـي تنميـة مواردهـا الماليـة الذاتيـة يعتمـد علـى عـدة مقومـات منهـا، الشـراكة المجتمعيـة، وكفـاءة الإدارة الجامعيـة، والبنيـة الجامعيـة، وتبنـي مفـاهيم الجـودة الشـاملة واتبـاع سياسـات تسـويقية جيـدة وتحقـق قـدراً مناسـباً مـن الاسـتقلال المـالي والإداري.
- اوضـحت الدراسـة انخفـاض كفـاءة اسـتخدام المـوارد الماليـة الذاتيـة بجامعـة المنصـورة وكلية الهندسة وذلك من خلال ابراز بعض المؤشرات المالية.
- واخيـرا تـم وضـع عـدة توصـيات تهـدف الـى تطـوير منظومـة تنميـة المـوارد الماليـة الذاتية بكلية الهندسة.

الكلمـــات المفتاحيـــة: تمويـل التعلـيم الجـامعي– التمويـل الحكـومي الجـامعي– التمويـل الذاتي– تنمية الموارد المالية الذاتية – جامعة المنصورة – كلية الهندسة

ABSTRACT

Ehab Ragab Elsherbini, "Developing Self-financial Resources at Mansoura University, Case Study — Faculty of Engineering" Master thesis/ Institute of National Planning, Cairo, 2017

This study is divided into five chapters: Chapter One- The General Framework of The Study; Chapter Two- Public Funding for Higher Education in Egypt; Chapter Three- Self-financial resources as a source of university funding; Chapter Four- Developing Self-financial resources at Mansoura university; Chapter Five- Case Study: Faculty of Engineering-Mansoura university.

The study has reached the following conclusions:

- There is a decline in quality of Higher Education in Egypt because of the total dependence on governmental funding in Egyptian universities accompanied by international and local challenges.
- Mansoura University is facing the same problems of financing in the Egyptian universities.
- This lack of government funding led to the need for Egyptian universities to explore ways to develop their own financial resources to bridge the gap resulting from the increasing requirements of the educational process and the lack of government funding.
- The university's success in developing its own financial resources depends on several factors including community partnership, efficient administration, infrastructure, marketing policies and adequate financial and administrative independence.
- Analyzing the efficiency of the management of the self-financial resources system showed some weakness in managing financial resources at the university and faculty of engineering as well.
- Finally, the study introduced some recommendations to help The Faculty of Engineering to develop its self-financial resources system.

Keywords: University funding — government funding for universities — self-financing — development of financial resources — Mansoura University — Faculty of Engineering.

SUMMARY

Introduction

Although Egypt is pursuing qualitative and quantitative improvements in the field of Tertiary education, the growing role of higher education institutions revealed that there are many challenges facing Tertiary education financing.
Based on that, this study is divided into five chapters:

Chapter One- The General Framework of the Study

Chapter Two- Public Funding for Higher Education in Egypt.

This chapter is divided into three sections, the first are the theoretical framework of university funding in general, while the second section dealt with the aspects of funding the higher education in Egypt and the third section are about the aspects of funding in Mansoura University.

Chapter abstract:

The first objective of this study was verified through identifying the facts about the tertiary education in Egypt, the international and local challenges facing the governmental higher education, and highlighting the facts about education in Mansoura University. The study has reached the conclusion that there is a decline in quality of Higher Education in Egypt as a result of the total dependence on governmental funding in Egyptian universities accompanied with the increasing number of students in Egyptian universities' year after year, the study also concluded that Mansoura University is facing the same problems of financing in the Egyptian universities.

Chapter Three- Self-financial resources as a source of university funding.

This chapter is divided into three sections, The first section is about , the reasons for governmental universities trend to Self-financial resources and related concepts, the second section are presenting methods of developing Self-financial resources in universities through some local and international experiences, while the third section dealt with the administrative, legalized and accounting framework of self-financial resources in Egyptian universities through what called "The Special Funds and Accounts ".

Chapter abstract:

The second objective of this study was verified by presenting the concepts related to the development of the university's own financial resources and clarifying the reasons for the Self-financial resource, the elements of their

success, and the methods of developing these resources in the universities As a result of the increasing requirements of the educational process on the one hand and decreased government funding on the other.
In addition, the university's development of its own financial resources supports its ability to compete internationally and raise the efficiency of the educational process and the efficiency of scientific research.

Chapter Four- Developing Self-financial resources at Mansoura University.
This chapter is divided into three sections, the first section are about, Volume and distribution of the university self-financial resources. The second section are bout the efficiency of the self-financial resources methods of the university, and the third section are about the efficiency of the distribution of the University Self-financial resources revenues.
Chapter abstract:
The third objective of this study was verified by studying the aspects of the self-financial resources in Mansoura University, The study concluded that, the volume of self- financial resources at Mansoura University ranged between 13% and 15% of the total financial resources of the university.

The study highlighted the importance of the Education Field as a university self-financial resource especially the education of foreign students, the study also clarified the incompetence of the applied scientific research as a source of self-financing, also there is an absence of society culture about the scientific endowments, there is a fluctuation in the share of university's community services as a self-financial resource, in addition, analyzing the efficiency of the management of the university's self-financial resources system showed that wages are consuming a large share of self-financing revenues.

Chapter Five- Case Study: Faculty of Engineering-Mansoura University.
This chapter is divided into three sections, the first section introduced a theoretical framework about the Faculty of Engineering, while the second section conducted a financial analysis on the self-financial system in that faculty, and the third section investigated a field study via the interviews with the officials at the faculty.
Chapter abstract:
The fourth objective of this study was verified by studying the aspects of the self-financial resources in Faculty of Engineering Through financial analysis and field study to reach an assessment of the College's self-financing system and its

role in serving the education process, as well as to identify the strengths and weaknesses of the system.

The study concluded that there is an increasing in The volume of self-financial resources at Faculty of Engineering to close to 32% of the total budget of the faculty, also there is a raise in the share of the education field through the specific programs, there is a lack in the number of the foreign students, an incompetence of the applied scientific research as a source of self-financing, the financial analysis also showed that wages are consuming a large share of self-financing revenue.

Finally, the study has reached some conclusions and introduced some recommendations to help The Faculty of Engineering to develop its self-financial resources system.

Arab Republic of Egypt

Institute of National Planning

Developing Self-financial resources at Mansoura University

(Case Study – Faculty of Engineering)

Scholar Name

Ehab Ragab Elsherbini

Master's Degree in Planning and Development

Under Supervision

Prof. Dr./ Abdel fattah Mohamed Hussein

Professor of Economics

2017