

تفعيل إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية فى جمهورية مصر العربية من وجهة نظر القيادات الجامعية

إعداد

عبد الستار محروس عبد الستار فايد

مدرس مساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

إشراف

أ.د/ سعيد عبد العال الإمام

أستاذ إدارة الأعمال والإدارة المالية

وعميد كلية التجارة - جامعة الأزهر

أ.د/ يوسف عبد المعطي مصطفى

أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

د/ عبير أحمد محمد

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة :

تعد الجامعات المصرية الحكومية أحد أهم مؤسسات التعليم العالى فى مصر، بل هى العمود الفقري لمنظومة التعليم العالى، والمنوطة بتقديم خدمة التعليم الجامعى للمواطنين، والتي تستهدف تخريج جيل قادر على الانخراط فى سوق العمل، واللاحق بركب العلم والتكنولوجيا.

ولكن فى ظل التحديات التى تواجهها الجامعات الحكومية فى مصر أصبحت الجامعات غير قادرة على تلبية كافة متطلبات المجتمع والنهوض به وتحمل المسئوليات الملقاه على عاتقها تجاهه.

ومن بين أبرز التحديات والمشكلات التى تواجه الجامعات الحكومية المصرية هو توفير موارد مالية كافية لتأمين التعليم المناسب بالكم والنوع المطلوبين، بالإضافة إلى تعدد صور الهدر فى الإنفاق التعليمى، كما أن اعتماد الجامعات الحكومية على الموارد المالية الحكومية وحدها فى تغطية نفقاتها المتزايدة أدى إلى وجود العديد من المشكلات ، علاوة على فقدان الجامعات الحكومية استقلاليتها المالية والإدارية وحريتها الأكاديمية.

لذلك تعالت الأصوات التى تنادى بضرورة إدارة الموارد المالية للجامعات الحكومية وضرورة ترشيد إنفاقها وذلك من أجل تحقيق أهداف تلك الجامعات والارتقاء بمستويات الجودة فيها.

وفيما يلى عرض لبعض الدراسات المتعلقة بموضوع البحث :

الدراسات السابقة :

١- دراسة نسرين صالح محمد (٢٠٠٥) بعنوان : الفعالية الإدارية والتمويل الذاتى للجامعات المصرية، هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل الإدارة الجامعية فى تحقيق التمويل الذاتى للجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى،

وتوصلت الدراسة إلى أهمية تفعيل الاتصال مع المؤسسات الإنتاجية المختلفة، وتبنى فكرة الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية الكبرى، بالإضافة إلى تسويق البحوث العلمية التي تنتجها الجامعات بما يحقق النفع لها.

٢- دراسة السيد محمد ناس (٢٠٠٥) بعنوان : إدارة الإنتاجية فى التعليم العالى " دراسة للواقع المصرى فى ضوء الخبرة الدولية"، هدفت الدراسة إلى توضيح إدارة الإنتاجية فى مؤسسات التعليم العالى الدولى والمصرى، والاستفادة من الدراسة التحليلية المقارنة فى توضيح إمكانية حث الإدارات بمؤسسات التعليم العالى فى مصر لتحسين إنتاجيتها، واعتمدت الدراسة على المدخل الوصفى التفسيرى والمدخل التحليلى، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التحول من التمويل العام المبنى على المدخلات إلى التمويل المبنى على المخرجات، مما يؤدى إلى التركيز على مواصفات الخريجين ونوعيتهم.

٣- دراسة صلاح إسماعيل (٢٠٠٥) بعنوان : ترشيد الإنفاق على التعليم الجامعى فى مصر " دراسة حالة لجامعة عين شمس "، هدفت الدراسة إلى ترشيد نفقات التعليم الجامعى والبحث عن موارد جديدة ومعرفة مواطن الهدر والفاقد المادى الذى يمكن تقييمه نقدياً، واستخدمت الدراسة المنهج العلمى بمقارناته ومدخله الوصفية إلى جانب مداخلة التاريخية، وتوصلت الدراسة فى نتائجها إلى أن هناك جمود فى التعامل مع بنود الإنفاق ولا توجد مرونة فى نقل جزء من الموازنة من بند لآخر سواء من جامعة لأخرى أم داخل كليات الجامعة نفسها.

٤- دراسة محمد على عزب (٢٠٠٩) بعنوان : تمويل التعليم الجامعى فى مصر وملامح الأزمة وسبل المواجهة " دراسة مستقبلية "، هدفت الدراسة إلى تجسيد أهم مظاهر وأسباب أزمة تمويل التعليم الجامعى فى مصر وسبل الخروج منها، واعتمد الباحث على المنهج الوصفى التحليلى فى استقراء بعض الأدبيات التربوية فى تشخيص أزمة تمويل التعليم الجامعى فى مصر، كما استخدم الباحث أسلوب السيناريو لوضع تصور مستقبلى أو أكثر والمفاضلة بينهما للخروج من أزمة تمويل التعليم الجامعى المصرى.

٥- دراسة فاطمة قمر عبد المنعم الشناوى (٢٠١١) بعنوان : دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية ذات التوجهات الاستثمارية وإمكانية الاستفادة منها فى الجامعات المصرية، هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسس النظرية المرتبطة بصيغة الجامعة ذات التوجهات الاستثمارية والتعرف على أهم الخبرات المرتبطة بها، وإمكانية تبنى الجامعات المصرية لفكر الجامعة ذات التوجهات الاستثمارية، واستخدمت الباحثة المنهج المقارن بأبعاده الخمسة وهى : البعد التاريخى، والوصفى، والتحليلى الثقافى، والبعد المقارن التفسيرى، والبعد التنبؤى، وقد توصلت الدراسة فى نتائجها إلى مجموعة من التوصيات لإفادة الجامعات المصرية من صيغة الجامعة ذات التوجهات الاستثمارية، وبما يتناسب مع الأوضاع الثقافية للمجتمع المصرى.

٦- دراسة رضا عبد الغفار على منصور (٢٠١١) بعنوان : اقتصاديات تمويل التعليم العالى " دراسة فى التجربة المصرية " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المبادئ التى تحكم الإنفاق على التعليم العالى، وأهم الاتجاهات والآليات الحديثة فى تمويل التعليم العالى، واعتمدت الدراسة على مبدأ تحليلى مزدوج يتضمن أساليب التحليل الاستقرائية والاستنباطية فى ضوء مصادر المعلومات المتاحة عن الموضوع، كما يتضمن فى أحيان كثيرة جوانب تطبيقية تتعلق بالتجربة المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى صياغة استراتيجية للتمويل المستمر للتعليم العالى فى مصر.

٧- دراسة يونس حسن عقل (٢٠١٣) بعنوان : تنمية الموارد المالية للجامعات الحكومية المصرية بالتطبيق على جامعة حلوان، هدفت الدراسة إلى تنمية الموارد المالية للجامعات الحكومية المصرية وذلك بالبحث عن مصادر تمويل متعددة وغير تقليدية للجامعات الحكومية المصرية بالتطبيق على جامعة حلوان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى، وقد توصلت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح للإدارة الرشيدة لأصول الجامعات المصرية الحكومية وتنمية مواردها الذاتية.

٨- دراسة (Ingars Erins, Jana Erina) (٢٠١٤) بعنوان : نظام تمويل التعليم العالى فى لاتفيا، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظام تمويل التعليم العالى فى لاتفيا والتعرف على الفرص المتاحة لتحسين تمويل مؤسسات التعليم العالى هناك، واستخدم الباحثان منهجاً وصفياً لتحليل مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالى فى لاتفيا والشروط الواجب توافرها لتخصيص الموارد المالية لتلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن يوجه التمويل على أساس تحسين كفاءة الأداء وزيادة فاعلية مؤسسات التعليم العالى وجودة مخرجاتها، علاوة على إتاحة قدرًا من المرونة لمؤسسات التعليم العالى والحرية فى التصرف فى مواردها المالية بشكل يمكنها من إدارة نفقاتها المالية بما يسهم فى تحقيق الأهداف التى تسعى لتحقيقها.

٩- دراسة (Jana Erina, Ingars Erins) (٢٠١٥) بعنوان : تقييم نماذج تمويل التعليم العالى فى دول وسط وشرق أوروبا (٢٠١٥)، هدفت الدراسة إلى تحليل نماذج تمويل التعليم العالى بدول وسط وشرق أوروبا والتعرف على خصائصها، وقد قام الباحثان بعمل دراسة مسحية للتعرف على سياسة التمويل التى تتبعها تلك الدول وملامحها المميزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات بين تلك الدول فى تمويل التعليم الجامعى سواء كان التمويل مباشرًا أو غير مباشرًا، وذلك من حيث حجم الدعم المالى المقدم لمؤسسات التعليم العالى ونسبة مساهمة كل من القطاعين العام والخاص فى عملية التمويل.

١٠- دراسة هبة السيد إبراهيم (٢٠١٦) بعنوان : تمويل التعليم العالى بين الدولة والقطاع الخاص " دراسة مقارنة للتجربة الماليزية مع التطبيق على مصر " ، هدفت الدراسة إلى تحديد أفضل البدائل المتاحة للتمويل الحكومى للتعليم العالى لتحقيق الأهداف

المرجوة ومدى إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العالي من خلال إلقاء الضوء على التجربة الماليزية في مجال تمويل التعليم العالي وكيفية الاستفادة منها في جامعاتنا الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها تعزيز العلاقة بين الجامعات والقطاع الخاص وتعظيم الاستفادة من المنح والقروض الدولية المقدمة من المنظمات الدولية.

مشكلة البحث :

تحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تفعيل إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية من وجهة نظر القيادات الجامعية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما هي إدارة الموارد المالية بالتعليم الجامعي؟
٢. ما هو واقع إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية؟
٣. ما هي معوقات إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية؟
٤. ما التصور المقترح لتفعيل إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية؟

أهداف البحث :

يهدف البحث إلي :

١. التعرف على إدارة الموارد المالية بالتعليم الجامعي.
٢. رصد واقع إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية.
٣. الكشف عن معوقات إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية ؟
٤. وضع تصور مقترح لتفعيل إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية ؟

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من الاعتبارات التالية :

١. أهمية مرحلة التعليم الجامعي لما لها من دور بارز في مجال التنمية الشاملة للمجتمع وتحقيق مستوي عالٍ من الرفاهية للأفراد.
٢. يعمد البحث إلي محاولة الكشف عن المشكلات التي تواجه إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في مصر ومحاولة حلها من خلال ترشيد الموارد المحدودة المتاحة واستحداث مصادر جديدة للتمويل.

٣. قد يفيد هذا البحث في تقديم نموذج إدارى حديث يتبنى عملية التمويل والإنفاق بما يضمن تحقيق أهداف منظومة التعليم الجامعي.

حدود البحث :

اقتصر البحث الحالى علي دراسة واقع إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية من أجل وضع تصور مقترح لتفعيل إدارة تلك الموارد بكفاءة وفاعلية، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية فى الفترة من ٢٠١٦/٩/١٥ إلى ٢٠١٦/١٠/١٥، فى جامعة القاهرة وعين شمس والفيوم والمنيا والمنصورة، وذلك على عينة من القيادات الجامعية (رئيس جامعة-نائب رئيس جامعة-عميد كلية- وكيل كلية- رئيس قسم علمى- أمين جامعة- أمين كلية).

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك للتعرف على واقع إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية فى مصر وأهم المشكلات التى تواجهها وأهم السبل لحلها.

خطوات السير فى البحث :

تدرجت معالجة موضوع هذا البحث وفقاً لما يلي :

١- الجانب النظرى، ويشمل :

أولاً : مفهوم وأهداف ووظائف إدارة الموارد المالية بالتعليم الجامعى.

ثانياً : واقع إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية فى مصر.

٢- الجانب الميدانى.

٣- التصور المقترح.

١- الجانب النظرى

أولاً : مفهوم وأهداف ووظائف إدارة الموارد المالية بالتعليم الجامعى

مفهوم إدارة الموارد المالية Management of Financial Resources :

تعرف إدارة الموارد المالية بأنها :

- عملية صنع القرار المالى والتى بمقتضاها يتم التنسيق بين دوافع العاملين ورغباتهم وأهداف المؤسسة التى يعملون فيها.

- مجموعة الأنشطة التى تقوم بها الوحدات الإدارية بالمؤسسة من أجل الحصول على الأموال والاستخدام الأمثل لهذه الأموال من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، أى أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة أو تعظيم ثروة المساهمين، وبالتالي المساهمة فى تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة وهو البقاء والنمو والاستمرار .

مما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد المالية فى التعليم الجامعى بأنها : " مجموعة الأنشطة الإدارية التى تقوم بها الإدارة الجامعية والمعنية باتخاذ القرارات المالية بالجامعة

من أجل الحصول على الأموال من مصادر متعددة والعمل على زيادتها وتنميتها وتوزيعها على أوجه الصرف المختلفة في ضوء خطة زمنية موضوعة تراعى الاستخدام الأمثل لتلك الأموال وترشيد إنفاقها بما يتفق مع أهداف الجامعة وحاجات ورغبات الطلاب والعاملين فيها، وبما يحقق بقاء ونمو واستمرار الجامعة ."

أهداف ووظائف إدارة الموارد المالية بالتعليم الجامعي **أ- أهداف إدارة الموارد المالية :**

تتمثل أهداف إدارة الموارد المالية بالتعليم الجامعي، فيما يلي :

- 1- **رسم السياسات المالية بالجامعة**، ومن أمثلة هذه السياسات :
 - سياسة اختيار مصادر الأموال.
 - سياسة استخدام الأموال.
 - سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية.
 - سياسة توزيع الأموال على بنود الإنفاق المختلفة.
 - سياسة الرقابة على استخدام الأموال.
- 2- **ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة**، ومن هذه الإجراءات ما يلي :
 - التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الإدارية الأخرى في الجامعة مثل وظيفة الشراء والبيع والإنتاج، ليتحقق التعاون والتكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في خطة الجامعة.
 - تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة، وبالأوقات المناسبة بحسب ظروف الجامعة حتى لا تتوقف عن الدفع أو تلجأ للاقتراض لسداد المستحقات.
 - إمكانية مواجهة الظروف الطارئة التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للجامعة في المستقبل.
 - استغلال أموال الجامعة في الأنشطة المختلفة بدرجة تحقق فوائض مالية مناسبة، وتوجيه استثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى بحسب ظروف الجامعة المالية.
 - تحديد حجم الأموال التي سوف تحتاج إليها الجامعة لتنفيذ الخطط والبرامج التشغيلية المختلفة.
 - وضع نظام سليم للرقابة يمكن من خلاله مراقبة العمليات الفعلية مع الخطط المرسومة وبالتالي يمكن اكتشاف الانحرافات غير الطارئة والبحث عن أسبابها والعمل على تصحيحها.

3- توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية :

يجب أن تكون إدارة الجامعة مستعدة دائماً لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل وكذلك السياسات والإجراءات المالية حتى يمكن مواجهة الظروف الطارئة والمتغيرة التي تتعرض لها الجامعة.

ب- وظائف إدارة الموارد المالية :

لإدارة الموارد المالية العديد من الوظائف، يمكن حصرها فيما يلي :

١ - التخطيط والبحث عن مصادر بديلة لتمويل الجامعات :

فالتخطيط السليم لاستثمار الموارد المتاحة يساعد الجامعة على تجاوز بعض المشكلات الإدارية والمالية، كما يساعد في جعل الموارد كافية لسد حاجة الجامعة بشكل عقلاني. أما بالنسبة للبحث عن موارد بديلة فيعنى البحث عن مصادر متنوعة لتمويل التعليم الجامعي من خلال تطبيق أساليب التمويل الذاتي وتبنى مفهوم الجامعة المنتجة.

٢ - استخدام الموارد المتاحة للجامعات :

في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه الجامعات والضغط المتزايد وقلة مواردها المالية، أصبح الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة مطلباً أساسياً ومهماً للإدارة الجامعية، لذلك ينبغي أن تكون القواعد المتعلقة باستخدام الموارد المتاحة على درجة عالية من المرونة في صرف الأموال واستخدامها، وفي عمل الميزانيات وفي ترحيل الأموال في نهاية السنة المالية، وفي تحريك النقود من ميزانية إلى أخرى.

٣ - الرقابة على الموارد المتاحة للجامعات :

ينبغي على الإدارة الجامعية القيام بالرقابة والمتابعة للتحقق من استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن، إذ تعنى الرقابة مقارنة الدخل الفعلي والإنفاق مع الإنفاق المخطط، فإذا وُجِدَت فروق بين الدخل الفعلي والإنفاق فإن وظيفة الإدارة هي تصحيحها، وقد يتضمن هذا تعديل بعض الخطط في الميزانية من أجل تخفيض الإنفاق أو ترشيده. وترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بالمحاسبية وهي تعنى المساءلة للنظم الإنتاجية أو الخدمية، فالمحاسبية إذًا في التعليم الجامعي هدفها الأساسي ترشيد النفقات التعليمية من جهة وتحقيق الجودة الشاملة من جهة أخرى.

ثانيًا : واقع إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في مصر

الإطار القانوني (التشريعي) لإدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية المصرية

تتمثل أهم مصادر الإطار القانوني لإدارة الموارد المالية للجامعات الحكومية فيما يلي :

١- دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٤

يمكن استخلاص القواعد الحاكمة لإدارة الموارد المالية للجامعات الحكومية المصرية في

دستور جمهورية مصر العربية الصادر عام ٢٠١٤ من خلال ثلاثة محاور هي :

المحور الأول : مجانية التعليم واستقلالية الجامعات

نصت المادة (٢١) من الدستور علي أن تكفل الدولة استقلال الجامعات والمجامع العلمية واللغوية، وتوفير التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وتعمل علي تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها وفقاً للقانون، كما تلتزم الدولة

بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن (٢) % من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتي تتفق مع المعدلات العالمية.

المحور الثاني : الموازنة العامة للدولة

وفقاً لنص المادة (١٢٤) من الدستور، تشمل الموازنة العامة للدولة كافة إيراداتها ومصروفاتها دون استثناء، ويُعرض مشروعها علي مجلس النواب قبل (٩٠) يوماً علي الأقل من بدء السنة المالية، ولا تكون نافذة إلا بموافقة عليها، ويتم التصويت عليه باباً باباً، ويجوز للمجلس أن يعدل النفقات الواردة في مشروع الموازنة، عدا التي ترد تنفيذاً للالتزام محدد علي الدولة.

وإذا ترتب علي التعديل زيادة في إجمالي النفقات، وجب أن يتفق المجلس مع الحكومة علي تدبير مصادر للإيرادات تحقق إعادة التوازن بينهما، وتصدر الموازنة بقانون يجوز أن يتضمن تعديلاً في قانون قائم بالقدر اللازم لتحقيق هذا التوازن.

وفي جميع الأحوال، لا يجوز أن يتضمن قانون الموازنة أي نص يكون من شأنه تحميل المواطن أعباء جديدة، ويحدد القانون السنة المالية وطريقة إعداد الموازنة العامة وأحكام موازنات المؤسسات والهيئات العامة وحساباتها.

كما نصت المادة أيضاً علي وجوب موافقة مجلس النواب علي نقل أي مبلغ من باب إلي آخر من أبواب الموازنة العامة، وعلي كل مصروف غير وارد بها، أو زائد علي تقديراتها، وتصدر الموافقة بقانون.

المحور الثالث : إحياء نظام الوقف الخيري

تلتزم الدولة بتشجيع نظام الوقف الخيري لإقامة ورعاية المؤسسات العلمية والثقافية والصحية والاجتماعية وغيرها، وتضمن استقلاله، وتُدار شئونه وفقاً لشروط الواقف، وينظم القانون ذلك وفقاً لنص المادة (٩٠) من الدستور.

٢- قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية

يحتوي قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ علي القواعد الحاكمة لإدارة الموارد المالية للجامعات الحكومية والتي يمكن عرضها من خلال المحاور الآتية :

المحور الأول : إعداد موازنة الجامعة والرقابة علي تنفيذها

وفقاً لنص المادة (٢٥٢) من القانون، يكون لكل جامعة موازنة خاصة بها تعد علي نمط موازنات الهيئات العامة وتشمل جميع الإيرادات المنتظر تحصيلها والنفقات المقرر صرفها خلال السنة المالية، ويعد مجلس الجامعة مشروع الموازنة بعد استطلاع رأي مجالس الكليات والوحدات التابعة للجامعة، ويتولي وزير التعليم العالي عرضه بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات علي جهات الاختصاص وفقاً لأحكام القانون.

كما نصت المادة (٢٥٣) من القانون بأن يقدم إلي مجالس الجامعات والكليات بصفة دورية كل ثلاثة شهور بيان مالي عن مراكز الاعتمادات المالية، مع مراعاة مقارنة ذلك

باعتتمادات الموازنة ومثيلتها في السنة السابقة وتوضيح الفروق زيادةً ونقصاً وأسبابها، وتنظم اللوائح المالية لكل جامعة قواعد إعداد هذه البيانات الدورية والرقابة عليها.

وينظم مجلس الجامعة في حدود الموازنة قواعد منح الإعانات والمكافآت وما تساهم به الجامعة في التمثيل والمؤتمرات والمهام العلمية والرحلات والبحوث العلمية والأجازات الدراسية والتدريب والإشراف والمحاضرات العامة ونفقات الطبع والنشر وما يشبه ذلك ويكون الصرف بموافقة مجلس الجامعة أو من يندبه وفقاً لنص المادة (٢٥٥) من القانون.

المحور الثاني : نظام الحسابات في الجامعات

وفقاً لنص المادة (٢٥٦) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، تنظم اللائحة المالية والحسابية لكل جامعة نظام الحسابات ومستنداتها وسجلاتها وفق أصول المحاسبة المتبعة للهيئات العامة، ويعتمد النظام المحاسبي علي ما يأتي :

- نظام المحاسبة بالموازنات التخطيطية للجامعة والكليات والوحدات الفرعية.
- نظام المحاسبة المالية للإيرادات والنفقات والمراكز المالية.
- نظام المحاسبة عن تكلفة الخدمات والأعمال.

المحور الثالث : إدارة أموال الجامعة وإنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص

نصت المادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية على أنه يجوز بقرار من مجلس الجامعة إنشاء وحدات ذات طابع خاص لها استقلال فني وإداري ومالي، ويجوز إنشاء وحدات أخرى بقرار من المجلس الأعلى للجامعات بناءً علي اقتراح مجلس الجامعة المختصة.

ونصت المادة (٣٠٩) من اللائحة التنفيذية على أن يكون لكل وحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة حساب خاص بالبنك الذي تختاره الجامعة، وجاء أيضاً " يتولي إدارة كل وحدة مجلس إدارة يراعي في تشكيله أن يكون معبراً عن الأهداف التي ترمي الوحدة إلي تحقيقها، ويتم تشكيل المجلس بقرار من رئيس الجامعة.

وقد أفادت المادة (٣١٢) من اللائحة التنفيذية بأن تبلغ قرارات مجلس إدارة كل وحدة إلي رئيس الجامعة خلال ثمانية أيام علي الأكثر من تاريخ صدورهما لاعتمادها وتعتبر نافذة إذا لم يعترض عليها خلال أسبوعين من تاريخ وصولها مستوفاه إلي مكتبه. وهذا يتمشي مع نص المادة (٢٦) من القانون بأن يتولي رئيس الجامعة إدارة شئون الجامعة العلمية والإدارية والمالية ... وهو مسئول عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وقرارات مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في حدود هذه القوانين واللوائح.

وقد تبين من فحص حسابات الصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص أن كثير من هذه الحسابات تم إنشاؤها بدون سند من القانون، ولا توجد لها لوائح مالية سليمة ومعتمدة، واستمرار الصناديق والحسابات الخاصة في الخروج عن الضوابط التي تحكم إنشاءها، فضلاً عن عدم تحقيق الكثير منها الأهداف المنشأة من أجلها، وفتح العديد منها خارج البنك المركزي بالمخالفة للقانون رقم (١٣٩) لسنة ٢٠٠٦ بتعديل بعض أحكام القانون رقم

(١٢٧) لسنة ١٩٨١ بشأن المحاسبة الحكومية، والذي بمقتضاه تم نقل جميع أموال الجهات الإدارية من البنوك المختلفة إلي حساب الخزانة الموحد بالبنك المركزي، مع الحفاظ علي ملكية هذه الأموال للجهات صاحبة الحساب، علي أن تظل هي المتصرف الأساسي فيها سحبًا وإيداعًا. وبموجب هذا التعديل أصبح لا يحق للحسابات والصناديق الخاصة أن تتعامل مع بنوك تجارية، لأنها أموال عامة توضع في البنك المركزي المصري أو البنك الذي يحدده، إلا بموافقة وزير المالية.

وعلي الرغم من أهمية هذه الوحدات في توفير موارد مالية إضافية للجامعات إلا أن دخل هذه الوحدات يوزع علي الوحدات والعاملين بها ولا تسهم إلا بقدر ضئيل للجامعة مما يجعل هدف هذه الوحدات خاص بها وليس للجامعة.

مصادر الموارد المالية بالجامعات الحكومية المصرية

يمكن تقسيم مصادر الموارد المالية بالتعليم الجامعي الحكومي في مصر إلي :

(١) المصادر الأساسية :

وتتمثل في مصدرين أساسيين هما الإعانة الحكومية في الموازنة العامة للدولة، وأموال الصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص، وقد تم التوسع في هذه الوحدات بالجامعات الحكومية حتي وصل عددها إلي (٢٣١) حسابًا بالعملة المحلية، و (٢٦١) حسابًا بالعملة الأجنبية وجملة أرصدها بلغت (٤.١) مليار جنيه مصري وذلك طبقًا لتقرير البنك المركزي والجهاز المركزي للمحاسبات.

ولتشخيص واقع إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في مصر يجب إلقاء الضوء علي عدد من المؤشرات الهامة التي تعكس هذا الواقع والتي تتمثل في :

أ-تطور اعتمادات موازنات الجامعات الحكومية موزعة علي الثمانية أبواب :

الجدول التالي يوضح ميزانيات جامعات ج.م.ع في العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤ موزعة علي الثمانية أبواب :

جدول (١)

بيان باعتمادات موازنات جامعات جمهورية مصر العربية في نهاية العام المالي ٢٠١٣/٢٠١٤ موزعة علي الثمانية أبواب

القيمة بالألف جنيه

الجامعة	الباب الأول	%	الباب الثاني	%	الباب الثالث	%	الباب الرابع	%	الباب الخامس	%	الباب السادس	%	الباب السابع	%	الباب الثامن	%	الإجمالي	%
القاهرة	٢٣٢٤١٥٠	١٧,١	٧٤٦١٠٠	٢٧,٧	٤٢٦	١٦	٨٥٣٥	١١	١٠٠٦٧٩	٤٢,٩	٢٥٩٣٩٥	١٠,٢	—	—	٣٣٢٥	٤٤,١	٣٤٤٢٦١٠	١٨
الإسكندرية	٢٣٢٤١٥٠	١٧,١	٢٦٨٤٦١	٩,٩	١٨٦٨	٦٩,٧	٩٦٦٣	١٢,٣	١٣٧٨٦	٥,٨	٤٢٧٣٠	١,٧	—	—	١٥١١	٢٠	٢٦٦٢١٦٩	١٣,٩
عين شمس	١٤١٨٥٨٧	١٠,٥	٦٢٨٢٤	٢,٣	١٠٢	٣,٨	٧٤٧٨	٩,٥	٣٧٨	٠,١٦	٢٠٢٠٠٠	٧,٩	—	—	٨٢٩	١١	١٦٩٢١٩٨	٨,٩
أسيوط	٩٤٤٧٦٦	٧	٢٩٧٧٣٥	١١	٢٧٠	١٠	٤٢٠٦	٥,٣	٢٣١٢٦	٩,٨	١٢٧٩٩٨	٥	—	—	١٦٨٥	٢٢,٤	١٣٩٩٧٨٦	٧,٣
طنطا	٦٩٦٦٧٥	٥,١	١٤٥٢٢٤	٥,٤	—	—	٤١٠٤	٥,٢	١٤٠٦٢	٥,٩	١٢٨٥٠٠	٥	—	—	—	—	٩٨٨٥٦٥	٥,٢
المنصورة	١٠٢٩٨٤٢	٧,٦	٣٧٩٣٩٩	١٤	—	—	٤٧٣١	٦	٢٤٩٨٥	١٠,٦	١٢٦٧٠٠	٤,٩	—	—	—	—	١٥٦٥٦٥٧	٨,٢
الزقازيق	٨٠٩٦٥٠	٦	٦٥١٥٨	٢,٤	—	—	٥١٢٣	٦,٥	٩٧٢٨	٤,١	١٠٧٠٤٠	٤,٢	—	—	—	—	٩٩٦٦٩٩	٥,٢
حلوان	٦٢٤٩٩٤	٤,٦	٦٥١٥١	٢,٤	—	—	٥٢٠١	٦,٦	١١٢٨٦	٤,٨	٧٠٠٠٠	٢,٨	—	—	—	—	٧٧٦٦٣٢	٤,١
المنيا	٤٥٠٣٠٩	٣,٣	٨٧٥٧٧	٣,٢	—	—	٣٢٥٧	٤,٢	٥٣٢	٠,٢٢	٦٤٨٠٠	٢,٦	—	—	—	—	٦٠٦٤٧٥	٣,٢
المنوفية	٥٩٣٨٤١	٤,٤	١٤٢٣٠٣	٥,٣	١٢	٠,٤٤	٩٥٧٣	١٢,٢	١٥١٣٦	٦,٤	٢٧٣٣١٥	١٠,٧	—	—	١٨٥	٢,٥	١٠٣٤٣٦٥	٥,٤
قناة السويس	٥٠١٦٤٥	٣,٧	٨٧١٦٧	٣,٢	—	—	٢٣٢٠	٢,٩	٩٨٦٨	٤,٢	١٣٠٠٠٠	٥,١	—	—	—	—	٧٣١٠٠٠	٣,٨
جنوب الوادي	١٣٣٣٣٠	١	٢٥٦١٤	٠,٩٥	—	—	٧٠٣	٠,٩	٢٣٠	٠,٩	٧٧٠٠٠	٣	—	—	—	—	٢٣٦٨٧٧	١,٢
بني سويف	١٥٨٥٩٥	١,٢	٥٥٥٤٦	٢	—	—	١٧٩١	٢,٣	٢٦١٣	١,١	١٣١٨٤٠	٥,٢	—	—	—	—	٣٥٠٣٨٥	١,٨
الفيوم	٢٤٢٠٦٨	١,٨	٥٨٦١٥	٢,٢	—	—	٧٨٨	١	٢١٤٥	٠,٩	٧٠٠٠٠	٢,٨	—	—	—	—	٣٧٣٦١٦	١,٩

تابع جدول (1)

بيان باعتمادات موازنات جامعات جمهورية مصر العربية في نهاية العام المالي ٢٠١٣/٢٠١٤ موزعة علي الثمانية أبواب

الجامعة	الباب الأول	%	الباب الثاني	%	الباب الثالث	%	الباب الرابع	%	الباب الخامس	%	الباب السادس	%	الباب السابع	%	الباب الثامن	%	الإجمالي	%
بنها	٤٧٥٤٥٩	٣,٥	٥٥١٤٢	٢	—	—	٢٦٦٠	٣,٤	٣٤	٠,٠١	٧٠١٦٠	٢,٨	—	—	—	٦٠٣٤٥٥	٣,٢	
كفر الشيخ	١٦٧١٨٨	١,٢	٢٢٢٤٥	٠,٨٢	—	—	١٩٥٠	٢,٥	٢٣٠٥	٠,٩٨	١٥٣٣٠٠	٦	—	—	—	٣٤٦٩٨٨	١,٨	
سوهاج	٢٢٦٧١٢	١,٧	٦٩٥٤٩	٢,٦	—	—	١٢٥٢	١,٦	٦٢٠	٠,٢٦	٩٤٢٠٠	٣,٧	—	—	—	٣٩٢٣٣٣	٢,١	
بورسعيد	١٤٥٢٠٦	١	١٤١٢٤	٠,٥٢	—	—	٦٤٢	٠,٨	١٥٥	٠,٠٦	٧١٠٠٠	٢,٨	—	—	—	٢٣١١٢٧	١,٢	
دمنهور	٦٦٦٥٥	٠,٤٩	١٤٧٠٠	٠,٥٤	—	—	١٨٧٨	٢,٤	١٢١٧	٠,٥١	١٢٣٢٤٠	٤,٩	—	—	—	٢٠٧٦٩٠	١,١	
دمياط	٦٣٧٠٤	٠,٤٦	١١١٧٨	٠,٤١	—	—	١٠٢٠	١,٣	٨٩٦	٠,٣٨	٥١٩٥٣	٢	—	—	—	١٢٨٧٥١	٠,٧	
أسوان	٤٧٦٦٦	٠,٣٥	٨٠٧٩	٠,٢٩	—	—	٣١٣	٠,٤	١٢٦	٠,٠٥	١٣٢٥٦١	٥,٢	—	—	—	١٨٨٧٤٥	١	
السويس	٣٣٣١٩	٠,٢٤	٧٦٩٠	٠,٢٨	—	—	٣٥٠	٠,٤٤	٣٤٤	٠,١٤	٨٧٥٥	٠,٣٤	—	—	—	٥٠٤٥٨	٠,٣	
السادات	٨٢٧٧٤	٠,٦١	٥٨٨٠	٠,٢١	—	—	٦٧٧	٠,٨٦	٣٣٣	٠,١٤	٢٤٤١٥	٠,٩٦	—	—	—	١١٤٠٧٩	٠,٦	
الإجمالي	١٣٥٦١٢٨٥	٧٢	٢٦٩٥٤٦١	١٤,١	٢٦٧٨	٠,٠١	٧٨٢١٥	٠,٤	٢٣٤٥٨٤	١,٢	٢٥٤٠٩٠٢	١٣,٢	—	—	٧٥٣٥	٠,٠٤	١٩١٢٠٦٦٠	—

المصدر : المجلس الأعلى للجامعات، مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي، إدارة الإحصاء : بيان باعتمادات موازنات جامعات جمهورية مصر العربية في نهاية العام المالي ٢٠١٣/٢٠١٤ موزعة علي الثمانية

أبواب ، القاهرة، ٢٠١٦.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك خلل وعدم توازن بين الأبواب الثمانية المخصصة لميزانية التعليم الجامعي الحكومي في مصر؛ فالباب الأول يستحوذ علي أكبر نسبة من الاعتمادات المالية للميزانية، ويرجع ذلك لتزايد أجور ومرتببات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين الإداريين وغيرهم، حيث أنها وصلت نسبتها في جامعتي (القاهرة والإسكندرية) إلي متوسط تقريبي قدره (١٧,١%) من إجمالي هذا الباب، كما أن تخصيص الجزء الأكبر من الموازنة للمرتببات يعني أن نصيب الطالب منها قليل جدًا، كما أن قلة التوازن بين الأبواب يؤثر سلبًا علي العملية التعليمية بالجامعات.

ب-نصيب الطالب (تكلفة الطالب) من جملة الإنفاق علي التعليم الجامعي :

الجدول التالي يوضح تطور نصيب الطالب من جملة الإنفاق علي التعليم الجامعي خلال الفترة من ٢٠٠٥/٢٠٠٦ وحتى ٢٠١٤/٢٠١٥ :

جدول (٢)

تطور نصيب الطالب من جملة الإنفاق علي التعليم الجامعي خلال الفترة من ٢٠٠٥/٢٠٠٦ وحتى ٢٠١٤/٢٠١٥

العام الجامعي	جملة الموازنات بالألف جنيهه	عدد الطلاب المقيدون المنتظمين	نصيب الطالب من الموازنة بالجنيه
٢٠٠٦/٢٠٠٥	٦٨٢٧٣٨٥	١٣٧٨٧٤٤	٤٩٥٢
٢٠٠٧/٢٠٠٦	٧٤٧٣٣١٥	١٤٤٢٢١٨	٥١٨٢
٢٠٠٨/٢٠٠٧	٨٠٠٦٤٨٤	١٤٤٣١٦٦	٥٥٤٨
٢٠٠٩/٢٠٠٨	٩٢٦٠٧٤٣	١٤٢٨٨٧٢	٦٤٨١
٢٠١٠/٢٠٠٩	١٠٦٨٩٩٦٧	١٣٩٩٣٧٢	٧٦٣٩
٢٠١١/٢٠١٠	١١٨٨١٧٥١	١١٢٣٩١٣	١٠٥٧٢
٢٠١٢/٢٠١١	١١٩٤٩٣١٥	١٠٧٦١٨٦	١١١٠٣
٢٠١٣/٢٠١٢	١٦٦٤٣٨٦١	١١٠٢٨١٩	١٥٠٩٢
٢٠١٤/٢٠١٣	١٩١٢٠٦٦٠	١١٢١١٧٦	١٧٠٥٤
٢٠١٥/٢٠١٤	١٩٩٨٥٠٠٠	١٣٩٤٢٦٢	١٤٣٣٤

المصدر : المجلس الأعلى للجامعات، مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي، إدارة الإحصاء : بيان بتطور نصيب الطالب من جملة الإنفاق علي التعليم الجامعي خلال الفترة من ٢٠٠٥/٢٠٠٦ وحتى ٢٠١٤/٢٠١٥، القاهرة، ٢٠١٦.

يتضح من الجدول السابق، أن موازنات الجامعات الحكومية زادت من (٦٨٢٧٣٨٥) ألف جنيه عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ إلي (١٩٩٨٥٠٠٠) ألف جنيه عام ٢٠١٤/٢٠١٥، بمعدل نمو قدره (١٩٣)% عن سنة الأساس، ومتوسط نصيب الطالب من موازنة الجامعات قد زاد من (٤٩٥٢) جنيهًا عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ ليصل إلي (١٧٠٥٤) جنيه عام ٢٠١٣/٢٠١٤، ثم انخفض إلي (١٤٣٣٤) جنيه عام ٢٠١٤/٢٠١٥ ويرجع هذا

الانخفاض إلي أن الزيادة في عدد الطلاب في هذا العام لم يقابلها زيادة مناسبة في جملة الموازنات المرصودة للجامعات.

صور الهدر في الموارد المالية بالتعليم الجامعي الحكومي

فيما يلي عرض لأهم صور الهدر في الإنفاق علي التعليم الجامعي الحكومي :

أ- مشروعات تطوير التعليم العالي :

تتضمن الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في مصر عدد (٢٥) مشروعاً تشمل جميع محاور التطوير، تنفذ علي ثلاث مراحل حتي عام ٢٠١٧، ولقد استدعت تلك المشروعات إضافة مبالغ كبيرة من الأموال إلي موازنة الجامعات، ولم تحظ بالموافقات الحكومية إلا علي جزء منها، الأمر الذي أبرز النقص في تمويل التعليم الجامعي والقصور في كفايته.

ب- ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب :

إن تخفيف نسب الرسوب والتسرب هو أسرع الطرق لتوفير جزء من ميزانية التعليم كما أن تخفيض نسب التسرب يوفر قوة عاملة مبكرة للمجتمع لها عائدها المجتمعي والفردى.

والجدول التالي يوضح عدد الطلاب الراسبين بالجامعات المصرية من العام الجامعي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ حتي ٢٠١٤/٢٠١٥ :

جدول (٣)

بيان بتطور أعداد الطلاب الراسبين بالجامعات الحكومية في السنوات ٢٠٠٥/٢٠٠٦ وحتى ٢٠١٤/٢٠١٥

النسبة المئوية للباقيون	الباقيون	المستجدين	إجمالي الطلاب المقيدين	البيان السنوات
١٤,٥	١٩٩٧٦٩	١١٧٨٩٧٥	١٣٧٨٧٤٤	٢٠٠٦/٢٠٠٥
١٤,٦	٢١٠٢٢١	١٢٣١٩٩٧	١٤٤٢٢١٨	٢٠٠٧/٢٠٠٦
١٥,٣	٢٢٠٩٩٩	١٢٢٢١٦٧	١٤٤٣١٦٦	٢٠٠٨/٢٠٠٧
١٤,٩	٢١٣٢٢٠	١٢١٥٦٥٢	١٤٢٨٨٧٢	٢٠٠٩/٢٠٠٨
١٤,٩	٢٠٨٤٤٢	١١٩٠٩٣٠	١٣٩٩٣٧٢	٢٠١٠/٢٠٠٩
١٨,٣	٢٠٥١٧٦	٩١٨٧٣٧	١١٢٣٩١٣	٢٠١١/٢٠١٠
١١,٦	١٢٤٤٧٣	٩٥١٧١٣	١٠٧٦١٨٦	٢٠١٢/٢٠١١
١٤	١٥٤٤٠٤	٩٤٨٤١٥	١١٠٢٨١٩	٢٠١٣/٢٠١٢
١٤,٧	١٦٤٢٥٩	٩٥٦٩١٧	١١٢١١٧٦	٢٠١٤/٢٠١٣
١١,٧	١٦٢٨٦١	١٢٣١٤٠١	١٣٩٤٢٦٢	٢٠١٥/٢٠١٤

لمصدر : المجلس الأعلى للجامعات ، مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي، إدارة الإحصاء : بيان بتطور أعداد الطلاب الراسبين بالجامعات الحكومية في السنوات ٢٠٠٥/٢٠٠٦ وحتى ٢٠١٤/٢٠١٥ ، القاهرة، ٢٠١٦.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الطلاب الراسبين زادت من (١٤,٥%) عام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ إلي (١٨,٣%) عام ٢٠١٠/٢٠١١، ثم انخفضت لتصل إلي (١١,٧%) عام ٢٠١٤/٢٠١٥ إلا أنها لاتزال نسبة مرتفعة تمثل هدرًا ماليًا من إجمالي الميزانية المخصصة للتعليم الجامعي، وهذا بدوره يؤثر علي الإنفاق علي التعليم الجامعي؛ لأن الطالب الذي يعيد السنة الدراسية يُحمل الدولة عبئًا ماليًا يقدر بنحو (١٤٣٣٤) جنيه وهى تمثل تكلفة الطالب الجامعي فى العام الدراسى الواحد، وعليه تكون قيمة الهدر الناتج عن رسوب الطلاب تقدر فى عام ٢٠١٤/٢٠١٥ بحوالى أكثر من (٢,٣) مليار جنيه.

ج- مجانية التعليم الجامعي :

إن الواقع الحالي يشير إلي أن مجانية التعليم الجامعي تعد أحد أهم صور وأسباب الهدر في الموارد المالية الحكومية بالجامعات المصرية، حيث أتاحت سياسة مجانية التعليم الجامعي الحكومي استخدام الموارد العامة المحدودة لتعليم الميسورين وأصحاب الدخل المرتفعة علي حساب الفقراء وغير القادرين، ويتطلب تصحيح هذا الوضع غير العادل التخلي عن مبدأ مجانية التعليم الجامعي للجميع، وتبني عدد من خيارات السياسة العامة التي تسمح للجامعات الحكومية بفرض رسوم دراسية، وتسمح باستخدام الموارد العامة المتاحة لتقديم إعانات مالية تستهدف الفئات الاجتماعية الأكثر استحقاقًا لها وذلك لتغطية تكاليف الدراسة لهذه الفئة دون غيرها.

وعلي المدى القصير يمكن سحب المجانية من فئات محددة يكون من الواضح قدرتها علي تحمل تكاليف تعليمها الجامعي مثل المسجلين في المدارس الثانوية الخاصة أو الأسر غير المؤهلة للحصول علي البطاقات التموينية.

د- تضخم الهيكل الإداري بالجامعات الحكومية :

مما لا شك فيه أن الباب الأول الخاص بأجور ورواتب أعضاء هيئة التدريس وباقي العاملين بالجامعات، يلتهم تقريبًا ثلثي الميزانية، حيث وصلت اعتمادات هذا الباب إلي (١٣٥٦١٢٨٥) ألف جنيه في السنة المالية ٢٠١٣/٢٠١٤ بنسبة (٧١%) من جملة الميزانية.

ومما يثير الانتباه أن نسبة أجور ومرتببات الموظفين الإداريين تجاوزت (٤٣%) أما نصيب العاملين بالخدمات الطلابية والخدمات المساعدة فقد بلغ حوالى (١٨) %، وتشير هذه الأرقام إلي ظاهرة تضخم الإدارة الجامعية وكلياتها، وهي ظاهرة مشاهدة في جميع الجامعات والكليات الحكومية، مما يتطلب إعادة النظر في هياكل العمالة بها عند الحديث عن الإنفاق ورفع فعاليته وزيادة جودته.

والجدول التالي يبين إجمالي الوظائف المشغولة لغير أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة علي حدا في العامين الماليين ٢٠١٣/٢٠١٤ - ٢٠١٤/٢٠١٥ ، كالتالي :

جدول (٤)

بيان بإجمالي الوظائف المشغولة لغير أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة علي حدة في السنوات ٢٠١٣/٢٠١٤ وحتى ٢٠١٤/٢٠١٥

عدد الوظائف المشغولة ٢٠١٥/٢٠١٤	عدد الوظائف المشغولة ٢٠١٤/٢٠١٣	البيان الجامعة
٨٧٩١	١٠٢٢٤	القاهرة
٩٢٨٦	٩٥١٩	الإسكندرية
٦٧٦١	٦٨٤٥	عين شمس
٧٧٣٠	٧٥٧٠	أسيوط
٣١٥٨	٣٠٣٩	طنطا
٤٨٧٥	٤٨٨٠	المنصورة
٣٥٢٣	٤٠٠٧	الزقازيق
٢٧٧٩	٢٩٢٤	حلوان
٢٣٤٢	٢٣٩٩	المنيا
٤٧٧١	٤٨٥٩	المنوفية
٣٣١١	٣٣٤٩	قناة السويس
١٦١٦	١٦٢٤	جنوب الوادي
١٣٠٧	١٤٧٨	بنى سويف
٢٠٥٦	٢٠٦١	الفيوم
٣٢١٢	٣٠٦٩	بنها
١٠٢٦	١٠٧٦	كفر الشيخ
١٢٤٢	١٢١٧	سوهاج
١٠٤٦	١٠٢٤	بورسعيد
٨١٤	٨١٤	دمنهور
٤٠٢	٣٩٠	أسوان
٨٩٣	٨٩٤	دمياط
٤٧٥	٤٩٨	السويس
٧١٧	٧٢٦	السادات
٧٢١٣٣	٧٤٤٨٦	الإجمالي

المصدر : المجلس الأعلى للجامعات ، مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي، إدارة الإحصاء : بيان بإجمالي الوظائف المشغولة لغير أعضاء هيئة التدريس بكل جامعة علي حدة في السنوات ٢٠١٣/٢٠١٤-٢٠١٤/٢٠١٥، القاهرة، ٢٠١٦.

يتضح من الجدول السابق أن هناك انخفاض ملحوظ في عدد الوظائف المشغولة بالجامعات الحكومية لغير أعضاء هيئة التدريس وذلك في العام المالي ٢٠١٤/٢٠١٥

مقارنةً بالعام المالي ٢٠١٣/٢٠١٤، حيث انخفض العدد من (٧٤٤٨٦) في عام ٢٠١٣/٢٠١٤ إلي (٧٢١٣٣) في عام ٢٠١٤/٢٠١٥، إلا أنه علي الرغم من هذا الانخفاض، مازالت أعداد الإداريين والعاملين كبيرة نسبياً ولا تتناسب مع حجم العمل المكلفين به.

وعلي مستوى الجامعات نجد أن جامعة الإسكندرية تحتل الصدارة حيث وصل عدد العاملين فيها من غير أعضاء هيئة التدريس إلي (٩٢٨٦) عام ٢٠١٤/٢٠١٥ مقابل (٩٥١٩) عام ٢٠١٣/٢٠١٤، تلتها جامعة القاهرة بعدد (٨٧٩١) عام ٢٠١٤/٢٠١٥ مقابل (١٠٢٢٤) عام ٢٠١٣/٢٠١٤، بينما جاءت جامعة أسوان في الترتيب الأخير بعدد (٤٠٢) في عام ٢٠١٤/٢٠١٥ مقابل (٣٩٠) في عام ٢٠١٣/٢٠١٤.

هـ- سوء توزيع ميزانية التعليم الجامعي علي الجامعات الحكومية :

يعرض الجدول التالي توزيع ميزانية التعليم الجامعي علي الجامعات الحكومية في العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤ :

جدول (٥)

بيان بنصيب كل جامعة من ميزانية التعليم الجامعي ونصيب الطالب من الميزانية في العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤

البيان الجامعة	ميزانية كل جامعة	نسبة الجامعة من الميزانية %	أعداد الطلاب المقيدين	نسبة كل جامعة من إجمالي عدد الطلاب	نصيب الطالب من الميزانية
القاهرة	٣٤٤٢٦١٠	١٨	١٤٧٨٩٣	١٣,٢	٢٣٢٧٨
الإسكندرية	٢٦٦٢١٦٩	١٣,٩	١٢٥٧٨٠	١١,٢	٢١١٦٥
عين شمس	١٦٩٢١٩٨	٨,٩	١١٥٠٣٠	١٠,٣	١٤٧١١
أسيوط	١٣٩٩٧٨٦	٧,٣	٥٨٠٠٥	٥,٢	٢٤١٣٢
طنطا	٩٨٨٥٦٥	٥,١٧	٧٠٥٠٩	٦,٣	١٤٠٢٠
المنصورة	١٥٦٥٦٥٧	٨,٢	٨٣٠١٢	٧,٤	١٨٨٦٠
الزقازيق	٩٩٦٦٩٩	٥,٢١	٧٩٨٩٦	٧,١٢	١٢٤٧٥
حلوان	٧٧٦٦٣٢	٤	٧٨٦٨٨	٧,٠١	٩٨٧٠
المنيا	٦٠٦٤٧٥	٣,٢	٣٩٤٤٤	٣,٥١	١٥٣٧٦
المنوفية	١٠٣٤٣٦٥	٥,٤	٤٣٣٠٤	٣,٩	٢٣٨٨٦
قناة السويس	٧٣١٠٠٠	٣,٨	١٩١٤٩	١,٧	٣٨١٧٤
جنوب الوادي	٢٣٦٨٧٧	١,٢٣	٢٧٨٨٦	٢,٥	٨٤٩٤
بني سويف	٣٥٠٣٨٥	١,٨٣	٣٥٢٢١	٣,١٤	٩٩٤٨
الفيوم	٣٧٣٦١٦	٢	١٨٨٩١	١,٦٩	١٩٧٧٧
بنها	٦٠٣٤٥٥	٣,٢	٤٥٠٣٢	٤,٠١	١٣٤٠١

تابع جدول (٥)

بيان بنصيب كل جامعة من ميزانية التعليم الجامعي ونصيب الطالب من الميزانية في العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤

١٤٨٢٣	٢,١	٢٣٤٠٩	١,٨١	٣٤٦٩٨٨	كفر الشيخ
١٦١٣٦	٢,٢	٢٤٣١٤	٢,١	٣٩٢٣٣٣	سوهاج
١٧٦٥٣	١,١٦	١٣٠٩٣	١,٢	٢٣١١٢٧	بورسعيد
٩٢٥٦	٢	٢٢٤٣٩	١,١	٢٠٧٦٩٠	دمنهور
٢٠٩٣٢	٠,٨	٩٠١٧	٠,٩٨	١٨٨٧٤٥	أسوان
١٦٠٨٨	٠,٧١	٨٠٠٣	٠,٦٧	١٢٨٧٥١	دمياط
٣٧٥٦	١,١٩	١٣٤٣٣	٠,٢٦	٥٠٤٥٨	السويس
١١٦٤٣	٠,٨٧	٩٧٩٨	٠,٥٩	١١٤٠٧٩	السادات
١٧٠٥٤	—	١١٢١١٧٦	—	١٩١٢٠٦٦٠	الإجمالي

المصدر : المجلس الأعلى للجامعات ، مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي، إدارة الإحصاء : بيان بنصيب كل جامعة من ميزانية التعليم الجامعي ونصيب الطالب من الميزانية في العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤، القاهرة، ٢٠١٦.

يتضح من الجدول السابق أن هناك خللاً في توزيع المخصصات المالية للجامعات؛ حيث تحصل بعض الجامعات علي نسبة من الإنفاق تقل عن نسبتها من الطلبة المقيدين، مثل جامعات حلوان وبني سويف وبناها وطنطا وعين شمس والزقازيق وجنوب الوادي ودمنهور، إلا أن أكثر الحالات وضوحاً جامعة حلوان حيث يخصص لها (٤%) كنسبة من الإنفاق علي التعليم الجامعي بما لا يتناسب مع نسبة طلابها التي تبلغ (٧,٠١%) من جملة الطلاب المقيدين بالجامعات الحكومية، في حين يحدث العكس بالنسبة لجامعات أخرى مثل القاهرة والإسكندرية وأسيوط والمنصورة والمنوفية وقناة السويس والفيوم، حيث تحصل بعض الجامعات علي نسبة من الإنفاق تزيد عن نسبتها من الطلبة المقيدين، إلا أن الحالة البارزة في هذا المجال هي جامعة القاهرة، حيث تحصل علي حوالي (١٨%) مما يخصص للإنفاق علي التعليم الجامعي، بينما يمثل طلابها نحو (١٣,٢%) فقط من جملة الطلاب المقيدين بالجامعات الحكومية.

كما ينعكس هذا الخلل علي نصيب الطالب مما يخصص لكل جامعة، فتأتي أعلى المعدلات بجامعات أسيوط والمنوفية والقاهرة، حيث بلغ نصيب الطالب (٢٤١٣٢) جنيهاً، (٢٣٨٨٦) جنيهاً، (٢٣٢٧٨) جنيهاً علي التوالي، وكانت أقل المعدلات بجامعات السويس وجنوب الوادي ودمنهور، حيث بلغ نصيب الطالب فيها (٣٧٥٦) جنيهاً، (٨٤٩٤) جنيهاً، (٩٢٥٦) جنيهاً علي التوالي.

وفي ضوء ذلك يتضح أن مظاهر الهدر والفاقد في الإنفاق علي التعليم الجامعي متعددة لعل من أبرزها : تزايد نسبة أجور ومكافآت العاملين الإداريين بالجامعات من جملة الإنفاق علي الباب الأول بالقياس إلي النسبة المخصصة لأعضاء هيئة التدريس؛ وذلك بسبب ظاهرة تضخم الإدارة بالجامعات وكلياتها، مما يتطلب إعادة النظر في هيكل

العمالة عند الحديث عن تطوير التعليم الجامعي ورفع جودته، كما يتضح أيضًا أن هناك تناقص في الإنفاق علي تحسين التعليم لكل طالب، وارتفاع تكلفة الإقامة والتغذية بالمدن الجامعية، والمبالغة في شراء الأثاث الفاخر للقيادات الجامعية.

معوقات إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية المصرية

تتمثل أهم معوقات إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية المصرية فيما يلي :

١- معوقات تتعلق بنظام إعداد موازنات الجامعات الحكومية، وتتمثل في :

أ- اعتماد النظام الحالي في إعداد الموازنة علي التبويب النوعي لعناصر الاستخدامات والموارد كما في الموازنة العامة للدولة، وبالتالي عدم الاعتماد علي البرامج الجامعية كالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة في إعداد تقديرات الموازنة، ومن ثم عدم الربط بين مدخلات كل برنامج من البرامج الجامعية من الموارد ومخرجاته.

ب- التركيز على المدخلات فقط دون الاهتمام بالمخرجات، مما قد يؤدي إلي عدم تنفيذ بعض البرامج والمشروعات الجامعية في الوقت المحدد وبالتالي عدم تنفيذ الأهداف المرجوة، بالإضافة إلي أن هذا النظام يحد من فعالية التخطيط والرقابة فهو يهدف إلي تحقيق الرقابة المالية علي الإنفاق عن طريق التحقق من الاستخدامات ومطابقتها للقوانين واللوائح.

ج- الاهتمام بانفاق الاستخدامات وتحصيل الموارد دون التركيز علي الأهداف من التنفيذ، وبالتالي تركز تقارير تقييم الأداء حول مدي الالتزام بالاعتمادات الواردة بالموازنة.

د- ضعف العلاقات الإرتباطية بين اعتمادات موازنات الجامعات والأعداد المرشحة للقبول بالجامعة من مكتب التنسيق من ناحية، والمخرجات النهائية له من ناحية أخرى.

هـ- يتم مناقشة موازنات الجامعات الحكومية غالبًا مع مسئولين في وزارة المالية لا يفرقون بين موازنة الجامعة وبين موازنة أي جهة حكومية أخرى، وغالبًا ما تجري مفاوضات ومزايدات طويلة لأن ممثلي وزارة المالية يسعون لتخفيض الموازنة المطروحة للمناقشة دون إدراك لمتطلبات التعليم والطلب الاجتماعي المتزايد عليه، وما يتطلبه ذلك من زيادة في الموازنة.

و- اعتبار موازنات الجامعات الحكومية جزءًا من الموازنة العامة للدولة مع عدم إدراج جميع الاعتمادات المطلوبة في موازنات الجامعات، بالإضافة إلي زيادة الاعتماد علي إعانة الحكومة والقصور في الحسابات المستقلة والصناديق الخاصة.

ز- الاعتماد علي الأساس النقدي في إعداد الموازنة والذي لا يُمكن من قياس تكاليف الجودة في الجامعات الحكومية، ومن ثم عدم توفير معلومات عن تكاليف البرامج الجامعية، مما يحد من فعالية نظام الموازنة الحالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات.

٢- معوقات مرتبطة بتنفيذ الموازنات ونظام الحسابات في الجامعات الحكومية المصرية،
وتتمثل في :

أ- مشكلة حرق الموازنة : وتعني أن الاعتمادات المخصصة للسنة المالية يجب أن تصرف خلال السنة المالية دون تأخير، ولكن نتيجة للإجراءات البيروقراطية قد يتم تأخير تنفيذ كثير من الأعمال حتي نهاية السنة المالية ومن ثم تأخير استخدام الاعتمادات، وهنا تفرض وزارة المالية علي الجامعة أن ترد إلي خزينة الدولة الاعتمادات التي لم تستخدمها في نهاية السنة المالية.

لذلك قد تلجأ الجامعة إلي انفاق هذه الاعتمادات في آخر ثلاثة شهور من السنة المالية وذلك بالمخالفة لللائحة الموازنة حتى لا يتم معاقبتها بخصم الذي تم رده إلي خزينة الدولة من اعتمادات السنة المالية التالية.

ب- مشكلة عدم وجود معلومات كافية عن أصول الجامعات الحكومية : حيث أنه في ظل استخدام الأساس النقدي في المحاسبة عن الأصول المادية في الجامعات الحكومية يفترض أن كل هذه الأصول الثابتة يتم استهلاكها بالكامل في نفس السنة التي تم شراؤها فيها نقدًا، وبالتالي لا يتم رسلة الأصول المادية أي لا يتم تحديد عمر افتراضي لهذه الأصول ولم توضع قيمتها في ميزانية الدولة ومن ثم لا يتم التقرير عنها في القوائم المالية الحكومية.

وبالتالي لا يتم احتساب إهلاك لهذه الأصول، ومن ثم ليس هناك معلومات عن ما تم استخدامه أو ما تبقي من هذه الأصول، وليس معروفًا ما إذا كانت هذه الأصول قد وصلت إلي نهاية عمرها الافتراضي أم لا، وهذا يؤدي إلي تراكم الأصول الثابتة غير المستخدمة علي مر السنوات، مما يترتب عليه اتجاه مجالس الكليات والمراكز ذات الطابع الخاص إلي طلب أصول جديدة بدلًا من استخدام وصيانة الأصول الموجودة، وهذا يمثل عبئًا كبيرًا علي موازنة الجامعة، ومن ثم عجز الموازنة.

ج- عدم وجود نظام محاسبي يسمح بتسجيل وتقييم الأصول الثابتة : مما يؤدي إلي ضياع وسرقة بعض الأصول الثابتة وكذلك تكهينها قبل وصولها إلي نهاية عمرها الافتراضي، مما أدي إلي أن القائمين علي إدارة الجامعات الحكومية لا يعرفون شيئًا عن بعض الأصول الثابتة الموجودة بالجامعات والكليات.

د- الاعتقاد السائد بأن حجم الأموال المستثمرة في أصول الجامعة هي أموال مجانية ليس لها تكلفة : كذلك إحساس المديرين بأنهم لديهم الفرصة في طلب أصول جديدة في أي وقت شاءوا، وفي ظل غياب نظام محاسبة ومساءلة عن الأصول المتراكمة لديهم تجعلهم أيضًا لا يحسنون إدارة الأصول الموجودة لديهم.

هـ- عدم وجود خطة منظمة لإدارة الموارد المالية للجامعات الحكومية : حيث يتطلب هذا الأمر من مجالس الكليات والوحدات ذات الطابع الخاص بإعداد خطة فرعية لكل

مركز مسئولية داخل الجامعة ثم يقوم مجلس الجامعة بإعداد خطة منظمة عامة لإدارة الموارد المالية للجامعة.

٣- معوقات تتعلق بالتخطيط والبحث عن موارد مالية بديلة للتمويل الحكومي، وتتمثل في:

- عدم وجود جهات مستقلة بالجامعات الحكومية تقوم بعملية التخطيط للحصول علي الموارد، بالإضافة إلى انفراد المجلس الأعلى للجامعات بعملية التخطيط لرسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات ووضع اللوائح الداخلية، مما يتنافي مع مبدأ استقلالية الجامعات وحريتها في إدارة شئونها بشكل عام، والتخطيط لمواردها المالية بشكل خاص.
- قصور نظام المعلومات بالجامعات الحكومية مما يؤثر في تحقيق تخطيط فعال للموارد المالية.
- النسبة الكبرى من تمويل الجامعات الحكومية تأتي من المصادر الحكومية مما يمثل عبئاً علي الدولة.
- إسهامات الطلاب وإيرادات الخدمات التي تقدمها الجامعات الحكومية تمثل نسبة لا تذكر في حجم الموارد المالية الجامعية.

٣- معوقات تتعلق باستخدام الموارد المالية بالجامعات : إن استخدام الموارد المالية المتاحة بالجامعات الحكومية يوجد به أوجه قصور عديدة سواء في القوانين والتشريعات المنظمة للجامعات أو في منظومة التسويق الجامعي أو في الممارسات الإدارية المتبعة، كما أن القصور في استخدام الموارد يقصد به غياب استراتيجية تعليمية واضحة ومحددة تحسن توظيف الموارد حتي وإن كانت محدودة، ويرجع ذلك إلي غياب التخطيط والمتابعة ومراقبة ومحاسبة المسؤولين، وسيطرة البيروقراطية عند اتخاذ وتنفيذ القرارات، بالإضافة إلي غياب الخبرات المطلوبة لإدارة العملية التعليمية بشكل مسئول.

٥- معوقات تتعلق بالرقابة علي الموارد المتاحة بالجامعات : حيث تخضع الجامعات الحكومية إلي العديد من الأجهزة الرقابية التي تحد من قدرتها علي إدارة مواردها المالية، وبالإضافة إلي وجود قدرًا كبيرًا من عدم التوازن بين اختصاصات هذه الأجهزة، وهو ما يتعارض مع مبدأ وحدة القيادة، حيث يتعرض العاملون إلي ضغوط من جهات متعددة، وتتقلب الرقابة من عمل بناء إلي سيف مسلط علي الجامعة.

٦- معوقات تتعلق بإدارة أموال الوحدات ذات الطابع الخاص : تتمثل أهم المعوقات التي تتعلق بإدارة أموال الوحدات ذات الطابع الخاص فيما يلي :

- تقدم بعض الوحدات ذات الطابع الخاص خدمات تقوم بها أصلاً الجامعات الحكومية أو يمكن أن تقوم بها مما يوجد ازدواجية في المهام والاختصاصات، هذا فضلاً عن أن القائمين عليها من أعضاء هيئة تدريس وإداريين هم من العاملين أساسًا بتلك

الجامعات بصرف النظر عما يتم الاستعانة بهم ويعملون بنظام المكافآت من خارج الجامعة.

- تقوم بعض الجامعات الحكومية بشراء احتياجات من أموال الصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص بالأمر المباشر بالمخالفة لقانون المناقصات والمزايدات، وعدم تصميم نظم محاسبية سليمة من شأنها حصر جميع العمليات المالية لتلك الحسابات من تحصيل وصراف، وبالتالي عدم وجود أنظمة للرقابة الداخلية بالوحدات الحسابية التي تدير تلك الحسابات، الأمر الذي يسهل إهدار أموالها والاستيلاء عليها وهي أموال عامة.

- أن حسابات الصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص هي بمثابة الباب الخلفي لموازنة الجامعة لإهدار المال العام من خلال تحصيل الإيرادات العامة والتصرف فيها دون ضوابط حاكمة وذلك خارج الموازنة وبالمخالفة للقانون رقم ١٠٥ لسنة ١٩٩٢ الذي أخضع تلك الحسابات الخاصة لرقابة وزارة المالية قبل الصرف، هذا وقد نتج عن عدم إحكام الرقابة على هذه الحسابات مخالفات مالية طبقاً للتقارير السنوية للجهاز المركزي للمحاسبات.

٧- **معوقات تتعلق بالجوانب المالية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم** : يجابه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أوضاعاً مادية سيئة والتمثلة في ضعف الأجور والمرتبات حيث لا تكفي المرتبات الحالية لتوفير الاحتياجات الأساسية لعضو هيئة التدريس وأسرته، كما أن المعاشات متدنية للغاية حيث لا تضمن حياة كريمة له في حياته أو لأسرته بعد مماته.

وبعد ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ حدث تحول تجاه أجور ومرتبات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ حيث صدر القرار رقم (٥٥٨) لسنة ٢٠١١ بشأن حافظ الجودة، حيث اشتمل القرار علي نوعين من الحافز : الأول، يتعلق بحافز جودة وتفرغ علمي لجميع هيئة التدريس ومعاونيهم، والثاني، يتعلق بحافز الكليات التي حصلت علي شهادة الاعتماد.

وكاستجابة لمطالب أعضاء هيئة التدريس صدر القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، وقد أقر القانون ما يلي :

زيادة قيمة بدل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والوظائف المعاونة بالجامعات بواقع (٣٥٠٠) جنيه للأستاذ، و(٣٠٠٠) جنيه للأستاذ المساعد، و (٢٥٠٠) جنيه للمدرس، و (١٥٠٠) جنيه للمدرس المساعد، و (١٠٠٠) جنيه للمعيد، ويستلزم صرف هذه الزيادة لأعضاء هيئة التدريس تفرغهم الكامل للعمل بجامعاتهم بحد أدني أربعة أيام أسبوعياً

بشرط عدم تقاضيهم أية مستحقات مالية عن عمل خلال أيام التفرغ من أي مصدر داخل الجامعة أو خارجها خلاف ما نصت عليه اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات. وعلي الرغم من هذه الزيادة في مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والتي تمثل عبئاً إضافياً علي ميزانية التعليم الجامعي، إلا أنها وبعد مرور خمس سنوات منذ إقرارها لا تعبر عن زيادة حقيقية للمرتبات في ظل ارتفاع الأسعار غير المسبوق، وزيادة معدلات التضخم، وانخفاض القيمة الشرائية للجنيه أمام الدولار، وبالتالي فإن المطالبات مستمرة لزيادة المرتبات والمعاشات مما يدفع الجامعات الحكومية إلي ضرورة البحث عن موارد مالية جديدة لتلبية تلك المطالبات.

متطلبات إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية :

فيما يلي بعض متطلبات تطوير إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية :

- أ- زيادة ميزانية التعليم الجامعي، وذلك من خلال :
 - إيقاف التراجع في نسبة الانفاق علي التعليم الجامعي إلي الناتج المحلي الإجمالي، والإسراع بمضاعفة تلك النسبة، بحيث تكون ٤% في السنوات العشر القادمة.
 - زيادة نصيب الطالب الجامعي من الانفاق علي التعليم الجامعي، مقارنةً بمثيلاته عالمياً.
 - وضع ميزانية قائمة بذاتها واعتمادات خاصة للتعليم الجامعي بدلاً من ورودها ضمن ميزانية التعليم.
- ب- تحقيق الاستقلال المالي للجامعات، من خلال :
 - قيام مجلس الجامعة إعداد مشروع موازنة الجامعة دون تدخل من وزارة التعليم العالي أو المجلس الأعلى للجامعات، ويتم التفاوض علي الموازنة بين مجلس الجامعة ووزارة المالية دون أطراف أخرى.
 - يقوم مجلس الجامعة بتوزيع الموازنة علي الأبواب المختلفة والبنود المختلفة تبعاً لاحتياجات الجامعة.
 - يسمح لمجلس الجامعة بنقل أي أموال من باب إلي آخر أو من بند إلي آخر حسبما تتطلب المصلحة العامة للجامعة.
 - يسمح لمجلس الجامعة بحق ترحيل الفائض من سنة مالية إلي السنة المالية التالية.
 - يتولي الجهاز المركزي للمحاسبات دون غيره من الجهات والوزارات الرقابة والمساءلة المالية للجامعات.

ج- إحداث توازن بين موازنات الجامعات :

يمكن توزيع الموارد المالية بين الجامعات المختلفة من خلال مجموعة من الآليات التي تركز على جودة الأداء ونوعية المخرجات، وتتمثل أهم آليات التوزيع المبتكرة في صيغ التمويل القائمة علي المخرجات والتي من خلالها يتم استخدام مؤشرات المخرجات

التعليمية لتحديد صيغة التمويل، فعلى سبيل المثال، تتلقى الجامعات أموالاً مقابل أعداد الطلاب الذين يتخرجون منها، وأحياناً تتلقى مبالغ أكبر مقابل الخريجين الذين ينتمون إلي تخصصات دراسية معينة.

د- ترشيد الإنفاق وتقليل الهدر في الموارد المالية :

- يمكن ترشيد الإنفاق على التعليم الجامعي من خلال الآليات الآتية :
- تخليص الميزانية من النفقات غير الضرورية.
- تقليل نسب الموظفين والإداريين وغير المشتغلين بالتدريس.
- العمل على تسعير بعض الخدمات الطلابية بشرط عدم زيادة الأسعار مع تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.
- الحد من إقامة المؤتمرات بالفنادق خارج الجامعة لتقليل نسب الصرف والهدر المالي.
- إجراء إصلاحات تتعلق بالتشغيل والمكافآت، وهذا يتطلب ربط المكافآت بقدر الأعمال المؤداة والتوقف عن الدفع عند عدم القيام بأية أعمال، والحد من العمالة الزائدة عن الحاجة.
- إعادة النظر في بنية الجامعات أو إعادة هيكلتها، وكذلك يمكن غلق بعض الكليات التي لا تتسم بالكفاءة أو الفعالية، كذلك يمكن دمج بعض الكليات ذات الأقسام العلمية المتشابهة.

هـ- التخطيط والبحث عن موارد مالية إضافية :

- يمكن التخطيط للموارد المالية من خلال الآليات الآتية :
- اعتماد أسلوب التخطيط التمويلي البعيد المدى للمساهمة في وضوح الرؤية التمويلية المستقبلية للتعليم الجامعي.
- اعتماد أسلوب تكاليف الأنشطة بحيث يكون لكل نشاط تكاليف خاصة به، ومن ذلك النوع التمويل المرتبط بالأداء.
- الأخذ في الاعتبار مجموعة من الأمور الهامة عند توزيع الميزانية والمنح والمساعدات المالية كالمحاسبية، والتكاليف الإنتاجية، والجودة والاعتماد، والتنمية الاقتصادية.
- تطبيق مبدأ الكفاءة والفاعلية في الإدارة الجامعية للمساهمة في ترشيد الإنفاق بالتعليم الجامعي.
- تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية في الإدارة المالية من حيث التنفيذ والتشغيل لتلك الأموال، وإنشاء حوافز إدارية للوحدات الإدارية بالجامعة التي تقوم باجتذاب تمويلها الذاتي بكفاءة وفاعلية أكبر.

ويعد البحث عن موارد مالية إضافية لتمويل الجامعات مطلباً رئيسياً في ظل نقص الدعم الحكومي للجامعات المصرية، فبالإضافة إلى التمويل الحكومي للجامعات المصرية من خلال الموازنة العامة للدولة، وما يمكن أن تحصل عليه الجامعات من رسوم يدفعها

الطلاب في بداية كل عام دراسي، فإن هناك مصادر إضافية يمكن الاعتماد عليها لسد العجز المستمر في موازنات الجامعات، ومن هذه المصادر:

- تبني أنماط جديدة من التعليم الجامعي الحكومي، مثل التعليم المسائي، والتعليم المستمر، والتعليم التعاوني، والتعليم بفترات، والتعليم عن بعد، وغيرها من الأنماط التي قد تدر دخلاً لهذه الجامعات.
- مساهمات الشركات والمؤسسات والبنوك.
- تحويل الجامعات الحكومية إلى جامعات منتجة، ومراكز إنتاج.
- توفير مصادر تمويل إضافية من خلال المشاركة المجتمعية عن طريق الأوقاف والهبات والتبرعات.
- الاعتماد على سياسة القروض الطلابية والكوبونات التعليمية.

و- الاستخدام الكفء للموارد المتاحة بالجامعات :

إن الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة في الجامعات الحكومية أصبح مطلباً أساسياً ومهماً للإدارة الجامعية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه توفير موارد مالية كافية للجامعات، ويمكن للإدارة الجامعية أن تحقق ذلك من خلال استثمار موارد الجامعة المادية والبشرية والمالية من خلال تطبيق أساليب التمويل الذاتي، وعلى هذا الأساس فإن توظيف موارد الجامعة واستثمارها يحتاج إلى كوادر مدربة ولديها قناعة ذاتية بأهمية استثمار هذه الموارد بكفاءة وفاعلية.

ز- الرقابة على الموارد المتاحة بالجامعات :

ينبغي على الإدارة الجامعية القيام بعمليات الرقابة والمتابعة المستمرة للتحقق من استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن من حيث الدخل والإنفاق المخطط أو من أجل تخفيض الإنفاق أو ترشيده، وهذا يتطلب التوجه نحو استقلالية الإدارة المالية بحيث يتم تفويض سلطات الرقابة على الموارد المالية للجامعة إلى إدارة الجامعة نفسها. والاتجاه نحو الرقابة الذاتية والمحاسبية يمثل دعامة أساسية في تمويل الجامعات من خلال تنفيذ آليات للرقابة لضمان كفاءة عالية لهذه الجامعات في ترشيد نفقاتها مع ضمان تحقيق الجودة الشاملة.

وتجدر الإشارة إلي أن طرح موارد مالية إضافية أو خيارات جديدة لإدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية لابد أن ينسجم مع الواقع والبيئة التي تعمل بها تلك الجامعات، ومع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يشهدها المجتمع، كما أن المتطلبات السابقة لإدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية تحتاج إلي إجراء تعديلات تشريعية وقانونية حتى يمكن تنفيذها، كما أن الدولة لا تستطيع تحقيق تلك المتطلبات بمفردها دون المشاركة الشعبية في عملية الإصلاح، وأن تكون الجهود الرسمية والشعبية متسقة ومتجانسة معاً لتحقيق نهضة قومية شاملة لمنظومة التعليم الجامعي.

٢- الجانب الميدانى :

للكشف عن واقع إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية فى مصر، وأهم المعوقات التى تواجهها من وجهة نظر عينة من القيادات الجامعية، قام الباحث بالدراسة الميدانية. **عينة الدراسة** : تم اختيار العينة بصورة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأسمى، والتى تتمثل فى الآتى :

- نوع الدراسة بالكلية سواء كانت كلية نظرية أم كلية عملية.
 - المركز القيادى : سواء كان رئيس جامعة أو نائب رئيس جامعة أو أمين جامعة أو عميد كلية أو وكيل كلية أو رئيس قسم أو أمين كلية.
- وتمت جدولة هذه البيانات لتوضيح إجمالى خصائص عينة الدراسة، كالتالى :

جدول (٦)

توزيع أفراد العينة حسب المركز القيادى

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٠,٦٤ %	٢	رئيس جامعة
٣,٢ %	١٠	نائب رئيس جامعة
١٠,٢٦ %	٣٢	عميد كلية
٣٥,٢٦ %	١١٠	وكيل كلية
٤٦,١٥ %	١٤٤	رئيس قسم
٠,٩٦ %	٣	أمين جامعة
٣,٥٣ %	١١	أمين كلية
١٠٠ %	٣١٢	الإجمالى

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة هم من فئة رؤساء الأقسام حيث بلغت نسبتهم ٤٦,١٥ % وباقى العدد موزع على باقى الفئات.

جدول (٧)

توزيع أفراد العينة حسب الجامعات

النسبة المئوية	التكرار	الجامعة
١٥,٧١ %	٤٩	القاهرة
١٩,٥٥ %	٦١	عين شمس
٢٤,٦٨ %	٧٧	الفيوم
١٨,٥٩ %	٥٨	المنصورة
٢١,٤٧ %	٦٧	المنيا
١٠٠ %	٣١٢	الإجمالى

يتضح من الجدول السابق أن جامعة الفيوم جاءت في الترتيب الأول حيث تم التطبيق على (٧٧) من القيادات الجامعية بها بنسبة (٢٤,٦٨ %).

جدول (٨)

توزيع أفراد العينة حسب نوع الدراسة بالكلية

نوع الكلية	التكرار	النسبة المئوية
كلية عملية	١٤٠	٤٧,١٤ %
كلية نظرية	١٥٧	٥٢,٨٦ %
المجموع	٢٩٧	١٠٠ %

حيث تم استبعاد الاستبانات الخاصة برؤساء الجامعات والنواب وأمناء الجامعات وعددهم (١٥) أستبانة ليصبح إجمالي عدد الاستبانات المتبقية (٢٩٧) استبانة موزعة على الكليات العملية والنظرية.

أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على استبيان من إعداد الباحث اشتمل على محورين :

- المحور الأول : أساليب إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية.

واحتوى هذا المحور على (٧٣) عبارة موزعة على (٥) محاور فرعية، هي :

- أ- التخطيط للموارد المالية.
- ب- كفاية الموارد المالية.
- ج- سياسات إدارة الموارد المالية.
- د- إدارة المخاطر المالية.
- هـ - الرقابة على الموارد المالية.

- المحور الثاني : مقترحات لإدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية.

واحتوى هذا المحور على (٢٨) عبارة.

وعلى هذا فقد اشتملت الاستمارة فى صورتها النهائية على (١٠١) عبارة، وأمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاثة اختيارات للإجابة هي (نعم/ إلى حد ما / لا) بالنسبة لعبارات المحور الأول، (موافق بشدة / موافق إلى حد ما / غير موافق) بالنسبة لعبارات المحور الثانى، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هي (٣ - ٢ - ١) على الترتيب.

ثبات الأداة :

تم حساب الثبات من خلال استخدام طريقتى ألفا كرونباخ وجتمان، حيث بلغ معامل الثبات (٠,٨٦) باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وبلغ (٠,٨٠) باستخدام طريقة جتمان، وهذه معاملات ثبات مرتفعة تدعو للوثوق فى أداة الدراسة.

صدق الأداة :

تم حساب صدق الأداة باستخدام طريقتين هما : الصدق الذاتى وصدق المحكمين، كما يلي :

أولاً : صدق المحكمين :

تم عرض الصورة الأولية للاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات، وفي ضوء ذلك تم عمل التعديلات اللازمة من تغيير ودمج وحذف وإضافة حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق.

ثانياً : الصدق الذاتي :

تم حسابه من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة كما يلي :

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0,86} = 0,93$$

ويلاحظ ارتفاع الصدق الذاتي للأداة مما يؤكد ارتفاع ثبات الاستبانة كما ذكر من قبل، ويؤكد أنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

المعالجة الإحصائية :

تم الاعتماد على برنامج SPSS في إجراء المعالجات الإحصائية في العلوم الإنسانية، واقتضت الدراسة معالجة البيانات استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- الإحصاء الوصفي : ويتمثل في حساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابة والأوزان النسبية الدالة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وتحويلها إلى الدرجات المقابلة باستخدام برنامج Excel، وقد افترض الباحث الدرجات المقابلة لكل بديل من البدائل كما يلي :

(نعم = ٣/إلى حد ما = ٢/لا = ١) ، (موافق بشدة = ٣/ موافق إلى حد ما = ٢/ غير موافق = ١).

- الإحصاء الاستدلالي : ويتمثل في معادلة مربع كاي (كا^٢) لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة على عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وذلك من خلال المعادلة :

$$\text{كا}^2 = \text{مج} (\text{التكرار التجريبي} - \text{التكرار النظري})^2 / \text{التكرار النظري}$$

- تم حساب الوزن النسبي لكل عبارة لتحديد مستوى أهميتها بالنسبة للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك عن طريق العلاقة التالية :

$$\text{الوزن النسبي للعبارات} = (ك_١ \times ٣ + ك_٢ \times ٢ + ك_٣ \times ١) / ٣ \times \text{ن}$$

نتائج الدراسة الميدانية

١- استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول وهو " أساليب إدارة الموارد

المالية بالجامعات الحكومية "

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول :

جدول (٩)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول

م	الأساليب	نعم% %	إلى % حد ما	لا %	مستوى الدلالة	كاي ٢	الوزن النسبي	الترتيب
أ- التخطيط للموارد المالية								
١	يوجد بالكلية/ المعهد إدارة متخصصة لعملية التخطيط للموارد المالية.	٠,٩٦	٠,٩٦	٩٨,٠٧	٠,٠٠٠	٥٨٨,٥١	٠,٣٤٢٩	١٩
٢	يوجد بالجامعة إدارة متخصصة لعملية التخطيط للموارد المالية.	٤,١٦	١٣,٤٦	٨٢,٣٧	٠,٠٠٠	٣٤١,٦٧	٠,٤٠٥٩	١٨
٣	يسمح لمديرى الوحدات المالية والموازنة بالمشاركة فى عمليات التخطيط للميزانية على أن يكونوا مسؤولين عن تنظيم الإنفاق فى الميزانية المصدق عليها.	١٤,١	٣٦,٥٣	٤٩,٣٥	٠,٠٠٠	٥٩,٦١	٠,٥٤٩١	١٥
٤	تقرر المقترحات المالية بواسطة القيادات الأكاديمية والإدارية العليا بالجامعة بالتشاور مع مديرى الوحدات المالية والموازنة ثم تراجع بعناية وتقدم لرئيس الجامعة للتصديق عليها.	٢٧,٢٤	٥٩,٩٣	١٢,٨٢	٠,٠٠٠	١٠٩,٠٩	٠,٧١٤٧	٦
٥	يناقش القائمون على التخطيط للموارد المالية بالجامعة كل الوثائق المتاحة وثيقة الصلة عند وضع الخطط.	١٤,٧٤	٧١,٤٧	١٣,٧٨	٠,٠٠٠	٢٠٤,٢٨	٠,٦٦٩٨	١١
٦	يوجد نظام متوافق مع رسالة الجامعة وأهدافها لإعداد الموازنات السنوية والموازنات متعددة السنوات على المستويين المؤسسى والتشغيلي.	٢٤,٦٧	٦٦,٣٤	٨,٩٧	٠,٠٠٠	١٦٤,٥٥	٠,٧١٩٠	٥
٧	تراجع الجامعة رسالتها وأهدافها كجزء من عمليات التخطيط للميزانية السنوية.	١٩,٥٥	٤١,٠٢	٣٩,٤٢	٠,٠٠٠	٢٦,٧٨	٠,٦٠٠٤	١٤
٨	تحدد الجامعة الأهداف المنجزة خلال دورة الميزانية المقدمة والسابقة وتستخدمها كأساس للتحسين.	١٩,٢٣	٧٣,٧١	٧,٠٥	٠,٠٠٠	٢٣٥,٩٢	٠,٧٠٧٢	٧
٩	تقدم الجامعة شواهد على أن الإنفاق المالى المقدم والسابق دعم/لم يدعم إنجاز الخطط المؤسسية.	٢٦,٦	٦٦,٩٨	٦,٤١	٠,٠٠٠	١٧٨,٠٩	٠,٧٣٣٩	٤
١٠	تحدد الجامعة أولويات الإنجاز والتحسين المؤسسى بصورة واقعية للتنبؤ بالتمويل المستقبلي.	٣٥,٨٩	٢٨,٨٤	٣٥,٢٥	٠,٢٤١	٢,٨٤	٠,٦٦٨٨	٩
١١	تترابط الخطط المالية قصيرة وطويلة المدى بوضوح وواقعية وتكامل وتدعم الخطط المؤسسية.	٩,٩٣	٧٨,٥٢	١١,٥٣	٠,٠٠٠	٢٨٦,٨٦	٠,٦٦١٣	١٢
١٢	يستند التخطيط المالى للجامعة على تحديد متطلبات الإنفاق وتقويم حقيقى للموارد المالية المتاحة وسبل تميمتها وتطويرها.	٢٧,٨٨	٦٩,٨٧	٢,٢٤	٠,٠٠٠	٢١٨,٢١	٠,٧٥٢١	٢
١٣	تتيح الجامعة للأفراد المكلفين بالتخطيط للموارد المالية معلومات دقيقة عن التمويل المتاح متضمنًا الميزانية السنوية موضحة التعهدات المالية المستقبلية.	٨,٩٧	٨٦,٢١	٤,٨٠	٠,٠٠٠	٤٨,٣٩٣	٠,٦٨٠٥	٨
١٤	تخطط ميزانيات الجامعة بشكل يعمل على تكامل الأهداف الأكاديمية والخدمات الطلابية والاحتياجات التنموية والمالية والمادية.	٢١,٧٩	٤٣,٢٦	٣٤,٩٣	٠,٠٠٠	٢١,٩٤	٠,٦٢٢٨	١٣
١٥	خطط الميزانية والموارد المالية مسجلة ومعروفة للقائمين بالتخطيط والتقويم.	٤,٤٨	٣١,٧٣	٦٣,٧٨	٠,٠٠٠	١٦٤,٩٠	٠,٤٦٩٠	١٧
١٦	تخطط ميزانيات الجامعة بحيث تتضمن السياسات المالية بعض الجوانب المرتبطة بالاستثمار وإدارة الأزمات والمخاطر وصياغة العقود والمنح وأشكال التمويل الداخلى والخارجي.	٦٦,٣٤	٢٩,١٦	٤,٤٨	٠,٠٠٠	١٨١,٥١	٠,٨٧٢٨	١
١٧	تطور الميزانيات السنوية من خلال إطار يحدد مصادر الدخل بعيدة المدى وتقدير الإنفاق المستقبلي المبني على الاتجاه الحالي.	١٤,٧٤	٧١,٧٩	١٣,٤٦	٠,٠٠٠	٢٠٧,٧٦	٠,٦٧٠٩	١٠

٣	٠,٧٤٣٥	١١٧,٢٣	٠,٠٠٠	٨,٩٧	٥٨,٩٧	٣٢,٠٥	يسعى المخططون للموارد المالية بالجامعة إلى توفير مصادر دخل متنوعة من خلال القيام بأنشطة ومشروعات مربحة تتوافق مع أهداف ورسالة الجامعة.	١٨
١٦	٠,٤٧٨٦	٢١٥,٦١	٠,٠٠٠	٧٢,٤٣	١١,٥٣	١٦,٠٢	ترجع الجامعة فعالية خططها المالية السابقة كجزء من التخطيط للاحتياجات المالية الحالية والمستقبلية.	١٩
ب- كفاية الموارد المالية								
٥	٠,٥٩٦١	٥٤,١٧	٠,٠٠٠	٣٦,٢١	٤٨,٧١	١٥,٠٦	توزع الجامعة ميزانيتها في ضوء معايير قياسية مرجعية معدة مسبقاً تتناسب مع رسالتها.	١
٢	٠,٧٥٨٥	١٦٣	٠,٠٠٠	٤,٤٨	٦٣,٤٦	٣٢,٠٥	تقوم الجامعة بإعداد ميزانيتها وفقاً لاحتياجات الأنشطة المختلفة التي تمارسها.	٢
٨	٠,٣٧١٧	٤٤١	٠,٠٠٠	٨٩,١٠	١٠,٢٥	٠,٦٤	الدعم المقدم للجامعات الحكومية من الموازنة العامة للدولة كافي لتغطية كل الأنشطة الرئيسية بالجامعة.	٣
٦	٠,٥١٢٨	١٠٨	٠,٠٠٠	٥٢,٥٦	٤١,٠٢	٦,٤١	يتوافر لدى الجامعة مصادر تمويل متنوعة وكافية لدعم التحسين المؤسسي بخلاف الدعم الحكومي.	٤
٧	٠,٤٠٧٠	٣٠٣,٦٣	٠,٠٠٠	٧٨,٢٠	٢١,٤٧	٠,٣٢	حجم الموارد المالية بالجامعة مناسب للوفاء بالمتطلبات الحالية والمستقبلية والخطط الاستراتيجية الخاصة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.	٥
٤	٠,٦٣٦٧	٨٢,٤٥	٠,٠٠٠	٤٦,٤٧	١٦,٠٢	٣٧,٥	تمتلك الجامعة أموالاً احتياطية لمقابلة الأمور الطارئة والعاجلة.	٦
٣	٠,٧٣٦١	٥٢,١٧	٠,٠٠٠	١٥,٣٨	٤٨,٣٩	٣٦,٢١	تمتلك الجامعة ميزانية خاصة بصيانة المرافق والتسهيلات والمصادر المادية والتكنولوجية ومصادر التعلم.	٧
١	٠,٨٣٢٢	١٣٥,٢٥	٠,٠٠٠	٢,٥٦	٤٥,١٩	٥٢,٢٤	في حالة وجود عجز في التمويل المخصص للجامعة، تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لسد هذا العجز.	٨
ج- سياسات إدارة الموارد المالية								
١٨	٠,٥٨٤٤	٢٥,٩٣	٠,٠٠٠	٣٤,٩٣	٥٤,٨٠	١٠,٢٥	تضع الجامعة أولويات لتحديد وتوزيع الموارد المالية وجدولتها بما يتناسب مع رسالة الجامعة وأهدافها ودعم التحسين المؤسسي.	١
٦	٠,٨١٨٣	١٧,١٣٠	٠,٠٠٠	٢,٨٨	٤٨,٧١	٤٨,٣٩	توزع الموارد المالية على كليات الجامعة ووحداتها المختلفة وفقاً لمعايير محددة منها أعداد الطلاب ونوعية الدراسة وأعداد أعضاء هيئة التدريس والإداريين..... إلخ.	٢
١١	٠,٧٤٥٧	٢٧٠,٠٧	٠,٠٠٠	٠,٦٤	٧٥	٢٤,٣٥	تدار موارد الجامعة المالية بألية منظمة وفعالة تجعلها تكفي العمليات الحالية والمخطط لها.	٣
٤	٠,٩٠٨١	٢٧٦,٠٧	٠,٠٠٠	٤,٤٨	١٨,٥٨	٧٦,٩٢	يقوم مجلس الجامعة المختص بوضع الميزانية ثم يعرضها على وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات.	٤
٢٦	٠,٤٠١٧	٣٥٤,٧٦	٠,٠٠٠	٨٣,٣٣	١٢,٨٢	٣,٨٤	للجامعة حرية التخصيص والإنفاق وفقاً للحاجة في إطار الميزانية الإجمالية الممنوحة من وزارة المالية ووزارة التعليم العالي.	٥
٢٥	٠,٤٢٠٩	٣٣٧,٦٣	٠,٠٠٠	٨٢,٣٧	٨,٩٧	٨,٦٥	للجامعة حرية تحويل الرصيد غير المنقذ واستيعاب أي زيادة في الإنفاق من الأموال المقبلة في إطار الحدود المفروضة.	٦
١٤	٠,٦٣٤٦	٣٠٣,٤٠	٠,٠٠٠	١٥,٠٦	٧٩,٤٨	٥,٤٤	تتبنى الجامعة سياسة عامة للحد من مظاهر الهدر في استخدام الموارد المالية.	٧
١	٠,٩٤٧٦	٤٠٥,٢٥	٠,٠٠٠	٢,٥٦	١٠,٥٧	٨٦,٨٥	تسعى الجامعة لرفع اعتمادها المالي وحصولها على منح وتبرعات لتطوير أداؤها باستمرار.	٨
١٧	٠,٦٠٧٩	٦٨,٢١	٠,٠٠٠	٣٢,٣٧	٥٢,٨٨	١٤,٧٤	ترتبط كل الأنشطة المتعلقة بزيادة الموارد المالية برسالة وأهداف الجامعة.	٩

١٠	٢٠,٨٣	٤٧,٤٣	٣١,٧٣	٠,٠٠٠	٣٣,٤٨	٠,٦٣٠٣	١٥	تُضمن كل الأنشطة المرتبطة بزيادة الموارد المالية في عمليات التخطيط المؤسسي.
١١	٥,٧٦	٥٩,٩٣	٣٤,٢٩	٠,٠٠٠	١٣٧,٤٤	٠,٥٧١٥	٢٠	تتضمن سياسات وإجراءات زيادة الموارد المالية تحديد العلاقة بين الهيئات والمؤسسات المشاركة في زيادة الدعم المالي للجامعة.
١٢	٢,٥٦	٦٥,٣٨	٣٢,٠٥	٠,٠٠٠	١٨٤,٩٢	٠,٥٦٨٣	٢١	تتضمن سياسات وإجراءات زيادة الموارد المالية تحديد أغراض الأنشطة المرتبطة برفع الاعتمادات المالية.
١٣	٣,٨٤	٦٤,١٠	٣٢,٠٥	٠,٠٠٠	١٧٠,١٥	٠,٥٧٢٦	١٩	تتضمن سياسات وإجراءات زيادة الموارد المالية الشفافية المالية في عمليات الدعم المالي وعمليات المراجعة.
١٤	٦,٤١	٩١,٩٨	١,٦٠	٠,٠٠٠	٤٨٤,٠٩	٠,٦٨٢٦	١٣	تتضمن سياسات وإجراءات زيادة الموارد المالية مقارنة تكلفة الأنشطة المتعلقة بزيادة الاعتماد المالي بالعاقد الناتج عنها.
١٥	٤١,٦٦	٥٧,٠٥	١,٢٨	٠,٠٠٠	١٥٥,٣٠	٠,٨٠١٢	٨	تتسق عمليات إدارة الميزانية وحسابات الجامعة بواسطة التوجيه المالي والإداري بالجامعة.
١٦	٦٩,٢٣	٢٧,٨٨	٢,٨٨	٠,٠٠٠	٢١٠,١٧	٠,٨٨٧٨	٥	تحدد وتوثق التفويضات المالية بعناية ووضوح على أن تكون متماشية مع اللوائح والتنظيمات المعلنة بالجامعة.
١٧	٢٧,٢٤	٧١,١٥	١,٦٠	٠,٠٠٠	٢٣١,٥٩	٠,٧٥٢١	١٠	تتضمن نظم إدارة الموارد المالية آليات ضبط مناسبة مع توفير معلومات للمسؤولين عن صنع القرارات المالية في الوقت المناسب.
١٨	٨٠,٧٦	١٥,٧٠	٣,٥٢	٠,٠٠٠	٣٢٢,٨٦	٠,٩٢٤١	٣	تتخذ الجامعة إجراءات فعالة في ضبط عمليتي الشراء والجرد تتضمن إجراءات ونماذج ومستويات تفويض مناسبة.
١٩	٨٠,٧٦	١٧,٣٠	١,٩٢	٠,٠٠٠	327	٠,٩٢٩٤	٢	يخضع أي مصدر مالي للجامعة لسيطرة وتصرف رئيس الجامعة.
٢٠	٢٠,٨٣	75	٤,١٦	٠,٠٠٠	256.75	٠,٢٢٢٧	١٢	تستخدم الجامعة عوائد المشروعات الداخلية والخارجية بطريقة متسقة مع سياساتها لتحسين الخدمات الطلابية والأكاديمية والبحثية والمجتمعية.
٢١	٧,٣٧	٣٨,١٤	٥٤,٤٨	٠,٠٠٠	١٠٧,١٣	٠,٥٠٩٦	٢٢	الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة تسهم في زيادة الموارد المالية وتنميتها.
٢٢	٢,٥٦	٣٩,٤٢	٥٨,٠١	٠,٠٠٠	١٤٩,٠٩	٠,٤٨١٨	٢٤	يتم الاستفادة من العوائد المالية للوحدات ذات الطابع الخاص في تشغيل طاقة الجامعة الإنتاجية.
٢٣	٢,٢٤	٤٦,١٥	٥١,٦٠	٠,٠٠٠	١٣٧,٠٩	٠,٥٠٢١	٢٣	يمكن تحديد مستويات الرسوم بحرية والاحتفاظ بالأموال دون التأثير على مخصصات الميزانية المقدمة من الحكومة.
٢٤	٢٤,٦٧	٣٥,٢٥	٤٠,٠٦	٠,٠٠٠	١١,٥٩	٠,٦١٥٣	١٦	للجامعة صلاحية إنفاق المبالغ المتحصل عليها من مصادر غير حكومية أو إنفاقها بالكامل على الأغراض الخاصة بها.
٢٥	٤٣,٩١	٥٣,٨٤	٢,٢٤	٠,٠٠٠	١٤٠,٣٢	٠,٨٠٥٥	٧	سياسات وإجراءات تحسين الموارد المالية بالجامعة تتفق مع المتطلبات والقواعد القانونية الحاكمة.
٢٦	٣٨,٤٦	٥٨,٠١	٣,٥٢	٠,٠٠٠	١٤٢,٦٣	٠,٧٨٣١	٩	تطبق الجامعة ممارسات فعالة وصارمة وشفافة في الإشراف والرقابة على الموارد المالية.
د- إدارة المخاطر المالية								
١	١٠,٨٩	٨٢	٨٧,٨٢	٠,٠٠٠	٤٢١,١٥	٠,٦٩٨٧	٦	تتضمن عملية التخطيط المالي والمؤسسي تحليل وتقدير المخاطر المالية.
٢	٣٢,٠٥	٦٦,٣٤	١,٦٠	٠,٠٠٠	١٩٦,٤٠	٠,٧٦٨١	٥	تتبنى الجامعة وتطور استراتيجيات مناسبة تتضمن وجود مصادر دخل إضافية لتجنب أو لتقليل المخاطر المالية.
٣	٥٣,٢٠	٤٦,١٥	٠,٦٤	٠,٠٠٠	١٥٢,٣٨	٠,٨٤١٨	٢	تمتلك الجامعة تدفقات نقدية وأوعية ادخار لحماية الثبات المالي.
٤	٥,٤٤	٩٣,٥٨	٠,٩٦	٠,٠٠٠	٥١٠,٧١	٠,٦٨	٧	تتبنى الجامعة خططاً وآليات واقعية لمقابلة الطوارئ المالية والأحداث غير المتوقعة.
٥	٧١,٤٧	١٧,٩٤	١٠,٥٧	٠,٠٠٠	٢٠٦,٧٨	٠,٨٦٩٦	١	تؤكد الجامعة على المسؤولية القانونية وغيرها من الضمانات التي تحافظ على المال العام.
٦	٥٢,٥٦	٤٦,٤٧	٠,٩٦	٠,٠٠٠	١٤٨,٨٦	٠,٨٣٨٦	٣	تتسق القيمة المقدرة للمرافق والمعدات والتسهيلات مع التأمين المخصص لها.
٧	٣٩,٤٢	٥٧,٣٧	٣,٢٠	٠,٠٠٠	١٤٢,٥١	٠,٧٨٧٣	٤	تحتفظ الجامعة بمصادر سنوية كافية لحماية الثبات المالي والأعمال الإدارية من الإجراءات القانونية المطولة أو دعاوى الخسائر.

هـ- الرقابة على الموارد المالية							
١	٥٨,٩٧	٣٩,٧٤	١,٢٨	٠,٠٠٠	١٦١,٥٣	٠,٨٥٨٩	تمتلك الجامعة إجراءات فعالة لمراجعة الإدارة المالية بصورة دورية منتظمة.
٢	٣٣,٦٥	٦٥,٧٠	٠,٦٤	٠,٠٠٠	١٩٨,١٣	٠,٧٧٦٧	نظام الحسابات بالجامعة يتبع القواعد العامة المتفق عليها فى الحسابات المؤسسية ويتوافق مع معايير المحاسبة المهنية المتعارف عليها.
٣	٤٤,٨٧	٥١,٩٢	٣,٢٠	٠,٠٠٠	١٢٩,٧٦	٠,٨٠٥٥	يقدم نظام الحسابات تقارير مالية واضحة ومعدة لكل وحدة حسابية وللجامعة ككل مرة واحدة كل شهر على الأقل.
٤	١٣,٤٦	٤٠,٠٦	٤٦,٤٧	٠,٠٠٠	٥٧,٣٦	٠,٥٥٦٦	يُراجع نظام المحاسبة بالجامعة ويطور باستمرار وفقاً لمعايير المحاسبة العالمية.
٥	٢٩,١٦	٦٤,٤٢	٦,٤١	٠,٠٠٠	١٥٩,٩٤	٠,٧٤٢٥	تُراجع السجلات المالية سنويًا بواسطة الجهاز المركزى للمحاسبات.
٦	٧,٦٩	٥,٤٤	٨٦,٨٥	٠,٠٠٠	٤٠٢,٤٨	٠,٤٠٢٧	تُنظم السجلات المالية وتفهرس إلكترونياً لتصبح جاهزة للتقييم بصورة سريعة وسهلة.
٧	٩,٩٣	٤٩,٣٥	٤٠,٧٠	٠,٠٠٠	٨٠,٣٦	٠,٥٦٤١	تمتلك الجامعة أفراداً مؤهلين لإدارة الحسابات المالية والوظائف المرتبطة بها.
٨	٢٦,٢٨	٧٢,١١	١,٦٠	٠,٠٠٠	٢٣٩,٦٧	٠,٧٤٨٩	تتم المراجعة الخارجية سنويًا عن طريق جهات حكومية مستقلة تقدم تغذية راجعة عن عمليات الجامعة المالية.
٩	١٤,٤٢	٦٤,١٠	٢١,٤٧	٠,٠٠٠	١٣٥,٢٥	٠,٦٤٣١	وجود جهات رقابية حكومية متعددة على الجامعة يضمن إدارة مواردها المالية على نحو فعال.
١٠	٥٦,٧٣	٤٣,٢٦	0	٠,٠٠٠	١٦٤,٤٨	٠,٨٥٥٧	تُرْفَع تقارير المراجعة الخارجية مباشرة لإدارة الجامعة.
١١	١٧,٦٢	٧٩,٤٨	٢,٨٨	٠,٠٠٠	٣٠٩,٢٥	٠,٧١٥٨	تتم عملية المراجعة الداخلية سنويًا باستقلالية، وترفع التقارير مباشرة لرئيس الجامعة.
١٢	٩,٦١	٨٩,١٠	١,٢٨	٠,٠٠٠	٤٣٩,٩٢	٠,٦٩٤٤	تستخدم الجامعة نتائج التقييم وتقارير المراجعة الداخلية والخارجية في تحسين أنظمة إدارة مواردها المالية.
١٣	٦٥,٣٨	٣٣,٣٣	١,٢٨	٠,٠٠٠	١٩٢,٣٠	٠,٨٨٠٣	تخضع أموال الصناديق الخاصة والوحدات ذات الطابع الخاص لمراقبة وإشراف الجهات الرقابية والمحاسبية.

يتضح من الجدول السابق ما يلى :

قيم (كا ٢) بالجدول جاءت دالة إحصائيًا لكل العبارات عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالـ المحور الأول باستثناء العبارة رقم (١٠) بالمحور الفرعى (أ) التخطيط للموارد المالية لم تعبر عن أى دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) أو حتى عند مستوى (٠,٠٥).

٢- استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثانى وهو " مقترحات لإدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية "

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الثانى :

جدول (١٠)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	موافق بشدة %	موافق %	غير موافق %	مستوى الدلالة	كاي ٢	الوزن النسبي	الترتيب
١	تنوع مصادر الموارد المالية بالجامعات الحكومية وعدم اقتصرها على ما يخص لها من الموازنة العامة للدولة.	٩٥,٨٣	٤,١٦	0	٠,٠٠٠	٥٤٩,٢٥	٠,٩٨٦١	٩
٢	فرض رسوم وضرائب خاصة بالتعليم الجامعي الحكومي.	٩٧,١١	٢,٥٦	٠,٣٢	٠,٠٠٠	٥٧١,٤٠	٠,٩٨٩٣	٦
٣	ضرورة مساهمة الوزارات والشركات والمؤسسات والبنوك في تمويل التعليم الجامعي الحكومي.	٩٤,٨٧	٤,٨٠	٠,٣٢	٠,٠٠٠	٥٣٢,٦٣	٠,٩٨١٨	١٢
٤	تبنى الدولة لأنماط جديدة من التعليم الجامعي تسهم في توليد موارد مالية للجامعات الحكومية.	٩٧,٧٥	٢,٢٤	0	٠,٠٠٠	٥٨٢,٩٤	٠,٩٩٢٥	٤
٥	تحويل بعض الوحدات الأكاديمية بالجامعات الحكومية إلى وحدات إنتاجية.	٩٤,٨٧	٥,١٢	0	٠,٠٠٠	٥٣٢,٩٢	٠,٩٨٢٩	١١
٦	استخدام آليات التمويل الاستثماري الحديثة في الجامعات الحكومية.	٩٥,٨٣	٢,٨٨	١,٢٨	٠,٠٠٠	٥٤٨,٥٥	٠,٩٨١٨	١٢
٧	توجيه البحوث الجامعية لخدمة قطاعات العمل والإنتاج في المجتمع.	٩٦,١٥	٣,٨٤	0	٠,٠٠٠	٥٥٤,٧٦	٠,٩٨٧١	٨
٨	تفعيل دور الجامعات كمراكز استشارية لتنوع مصادرها المالية.	٩٢,٣٠	٧,٦٩	0	٠,٠٠٠	٤٩١,٠٧	٠,٩٧٤٣	١٤
٩	استثمار أملاك الجامعات الحكومية المادية والمالية للحصول على موارد مالية إضافية.	٩٦,٧٩	٣,٢٠	0	٠,٠٠٠	٥٦٥,٩٢	٠,٩٨٩٣	٦
١٠	تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص مع التوسع في إنشاء وحدات جديدة كأحد أساليب التمويل الذاتي للجامعات الحكومية.	٩٦,٤٧	٣,٥٢	0	٠,٠٠٠	٥٦٠,٣٢	٠,٩٨٨٢	٧
١١	تفعيل دور الجامعات كمراكز للتدريب والتعليم من خلال تقديم برامج تدريبية معتمدة ومتخصصة بمقابل مادي مناسب.	٩١,٣٤	٨,٦٥	0	٠,٠٠٠	٤٧٦,٠١	٠,٩٧١١	١٥
١٢	إحداث شراكة بين الجامعات الحكومية وبين الشركات المختلفة لإجراء البحوث العلمية التعاقدية.	٩٩,٠٣	٠,٩٦	0	٠,٠٠٠	٦٠٦,١٧	٠,٩٩٦٧	١
١٣	تفعيل المشاركة الشعبية في الحصول على الهبات والتبرعات كأحد مصادر تمويل الجامعات الحكومية.	٩٥,١٩	٤,٨٠	0	٠,٠٠٠	٥٣٨,٣٢	٠,٩٨٣٩	١٠
١٤	الاعتماد على الأوقاف كمصدر لتمويل الجامعات الحكومية.	٩٧,٤٣	٢,٥٦	0	٠,٠٠٠	٥٧٧,٢٣	٠,٩٩١٤	٥
١٥	تفعيل دور جمعيات الخريجين كأحد صور المشاركة المجتمعية في تمويل الجامعات الحكومية.	٩٧,٤٣	٢,٥٦	0	٠,٠٠٠	٥٧٧,٢٣	٠,٩٩١٤	٥
١٦	تفعيل الرسوم الدراسية كمصدر من مصادر تمويل التعليم الجامعي الحكومي.	٨٩,٤٢	١٠,٥٧	0	٠,٠٠٠	٤٤٦,٩٤	٠,٩٦٤٧	١٧
١٧	تفعيل المنح التعليمية والقروض الطلابية كأحد أشكال الدعم الطلابي بالجامعات الحكومية.	٩٣,٢٦	٣,٥٢	٣,٢٠	٠,٠٠٠	٥٠٤,٣٦	٠,٩٦٦٨	١٦
١٨	تفعيل الكويزونات التعليمية كأحد مصادر الموارد المالية الإضافية بالجامعات الحكومية.	٩٥,٨٣	٤,١٦	0	٠,٠٠٠	٥٤٩,٢٥	٠,٩٨٦١	٩
١٩	تنمية الموارد المالية للجامعات الحكومية من الأصول البشرية والمعرفية والهيكليّة وأصول العلاقات الموجودة بها.	٩٨,٠٧	١,٩٣	0	٠,٠٠٠	٥٨٨,٦٩	٠,٩٩٣٥	٣
٢٠	تنمية الموارد المالية من الأصول المادية غير المستغلة في الجامعات الحكومية.	٩٦,٧٩	٣,٢٠	0	٠,٠٠٠	٥٦٥,٩٢	٠,٩٨٩٣	٦
٢١	ترشيد الإنفاق والحد من مظاهر الهدر في الموارد المالية بالجامعات الحكومية.	٩٩,٠٣	٠,٩٦	0	٠,٠٠٠	٦٠٦,١٧	٠,٩٩٦٧	١
٢٢	تعديل قانون تنظيم الجامعات بما يتيح استقلال الجامعات الحكومية ماليًا وإداريًا.	٩٧,٧٥	٢,٢٥	0	٠,٠٠٠	٥٨٢,٩٤	٠,٩٩٢٥	٤
٢٣	تطوير النظم المحاسبية والرقابية المطبقة على الجامعات الحكومية.	٩٧,٤٣	٢,٥٧	0	٠,٠٠٠	٥٧٧,٢٣	٠,٩٩١٤	٥

٢٤	اختيار إدارة جامعية يتولاها أفراد لديهم القدرة والرغبة على تعظيم الاستفادة من موارد الجامعة المختلفة.	٩٩,٠٣	٠,٩٧	0	٠,٠٠٠	٦٠٦,١٧	٠,٩٩٦٧	١
٢٥	تطوير أداء الجهاز الإداري بالجامعات الحكومية.	٩٨,٧١	١,٢٩	0	٠,٠٠٠	٦٠٠,٣٠	٠,٩٩٥٧	٢
٢٦	زيادة حجم التمويل الحكومي المقدم للجامعات الحكومية من الموازنة العامة للدولة.	٩٩,٠٣	٠,٩٧	0	٠,٠٠٠	٦٠٦,١٧	٠,٩٩٦٧	١
٢٧	إجراء إصلاحات عاجلة في نظام إعداد موازنة الجامعات الحكومية.	٩٤,٥٥	٥,٤٥	0	٠,٠٠٠	٥٢٧,٥٥	٠,٩٨١٨	١٢
٢٨	تطبيق آليات مناسبة للرقابة والمحاسبة على الموارد المتاحة بالجامعات الحكومية.	٩٤,٢٣	٥,٧٧	0	٠,٠٠٠	٥٢٢,٢٣	٠,٩٨٠٧	١٣

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- قيم (كا) بالجدول جاءت دالة إحصائيًا لكل العبارات عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول العبارات المتضمنة بهذا المحور.

- كما جاءت قيم الوزن النسبي كبيرة جدًا لجميع الفقرات مما يعني اتفاق أفراد العينة على تلك المقترحات وإمكانية تطبيقها.

- ويلاحظ أن العبارات (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٤)، (١٥)، (١٨)، (١٩)، (٢٠)، (٢١)، (٢٢)، (٢٣)، (٢٤)، (٢٥)، (٢٦)، (٢٧)، (٢٨) جاءت في المرتبة الأولى حيث ارتفعت نسبة الموافقة عليها بدرجة أكبر.

- جاءت العبارات (١٦)، (١٧) في المرتبة الثانية حيث حصلت على نسبة موافقة أقل نسبيًا.

دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير نوع الكلية :

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير نوع الكلية (نظري ، عملي) .

جدول (١١)

نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير نوع الكلية (نظري ، عملي)

م	محاور الاستبانة	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	المحور الأول : أساليب إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية	نظري	١٥٧	١٥٠,٢٩	١٠,٢٦	٣,٥٤	دالة عند مستوى (٠,٠١) لصالح الكليات النظرية
		عملي	١٤٠	١٤٦,٣٨	٨,٥٩		
٢	المحور الثاني : مقترحات لإدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية	نظري	١٥٧	٨٢,٥٦	٢,١١	٣,١٨	دالة عند مستوى (٠,٠١) لصالح الكليات العملية
		عملي	١٤٠	٨٣,٢٠	١,١٦		
٣	الاستبانة ككل	نظري	١٥٧	٢٣٢,٨٥	١٠,٠١	٣,٠٣	دالة عند مستوى (٠,٠١) لصالح الكليات النظرية
		عملي	١٤٠	٢٢٩,٥٨	٨,٤١		

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن :

- نسبة "T-test" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) فى المحور الأول والمتعلق بأساليب إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية، مما يؤكد أن الفروق حقيقية وأن آراء أفراد العينة من الكليات النظرية والكليات العملية مختلفة حول هذه الأساليب، حيث يوافق أفراد العينة من الكليات النظرية بشكل أكبر من أفراد العينة من الكليات العملية على هذه الأساليب، حيث ارتفع متوسط درجات أفراد العينة من الكليات النظرية على معظم العبارات عن متوسط درجات أفراد العينة من الكليات العملية حيث بلغ (١٥٠,٢٩) للأولى مقابل (١٤٦,٣٨) للثانية.

- نسبة "T-test" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) فى المحور الثانى والمتعلق بمقترحات لإدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية، مما يؤكد أن الفروق حقيقية وأن آراء أفراد العينة من الكليات النظرية والكليات العملية مختلفة حول هذه المقترحات، حيث يوافق أفراد العينة من الكليات العملية بشكل أكبر من أفراد العينة من الكليات النظرية على هذه المقترحات، حيث ارتفع متوسط درجات أفراد العينة من الكليات العملية على معظم المقترحات عن متوسط درجات أفراد العينة من الكليات النظرية حيث بلغ (٨٣,٢) للأولى مقابل (٨٢,٥٦) للثانية، وقد يعزى ذلك إلى حاجة الكليات العملية إلى مزيد من الأموال لتلبية احتياجاتها ومتطلباتها من تجهيزات ومعامل وأدوات باهظة التكاليف بشكل أكبر من الكليات النظرية والتي تكون تكلفة التعليم فيها أقل نسبياً من الكليات العملية.

- نسبة "T-test" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) على مستوى الاستبانة ككل مما يؤكد أن الفروق حقيقية وأن آراء أفراد العينة من الكليات النظرية والكليات العملية مختلفة حول جميع فقرات الاستبيان، حيث يوافق أفراد العينة من الكليات النظرية بشكل أكبر من أفراد العينة من الكليات العملية على فقرات الاستبانة، حيث سجل متوسط درجات أفراد العينة من الكليات النظرية فى معظم العبارات (٢٣٢,٨٥) مقابل (٢٢٩,٥٨) فى الكليات العملية.

٣- التصور المقترح :

(١) التخطيط للموارد المالية :

- يجب على الجامعات الحكومية أن تقوم بالتخطيط المسبق لكيفية استخدام التمويل المتاح لديها لكي تستطيع أن تخطط لأهدافها على ضوء الموارد المتاحة والأهداف المحددة.

- أن تطبق الجامعات الحكومية آليات فعالة لوضع أولويات تحديد وتوزيع الموارد المالية وجدولتها بما يتناسب مع رسالة كل جامعة وأهدافها ودعم التحسين المؤسسى.

- أن يوجد بكل كلية وبكل جامعة إدارة متخصصة لعملية التخطيط للموارد المالية.
- السماح لمديري الوحدات المالية والموازنة بالمشاركة فى عمليات التخطيط للميزانية، وأن يكونوا مسئولين عن تنظيم الإنفاق فى الميزانية المصدق عليها.

(٢) تنمية الموارد المالية للجامعات الحكومية :

أولاً : تنمية الموارد المالية من الأصول الفكرية للجامعات الحكومية، والتي تشمل الأصول البشرية والمعرفية والهيكلية وأصول العلاقات.

أ- تنمية الموارد المالية من الأصول البشرية بالجامعات الحكومية.

✚ إجراءات وآليات التطبيق :

- تنمية الكفاءات والمهارات والمعارف والخبرات لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم والجهاز الإدارى بالجامعة.

- تقوم الجامعة بتهيئة المناخ المناسب وبيئة العمل الجيدة للعاملين فيها حتى تمكنهم من حفز قدراتهم الإبداعية والفكرية.

- الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس فى إعداد اللوائح العلمية والإدارية والمالية للجامعات والمعاهد الخاصة والأهلية، كذلك فى إعداد الخطط الاستراتيجية، والإشراف الأكاديمى على البرامج التعليمية المقدمة بتلك الجامعات والمعاهد.

ب- تنمية الموارد المالية من الأصول المعرفية بالجامعات الحكومية.

✚ إجراءات وآليات التطبيق :

- الاهتمام بتطوير المكتبات الجامعية وتزويدها بأحدث المراجع العلمية الحديثة.

- الاستفادة من محتويات المكتبات الجامعية من كتب ورسائل علمية ودوريات ومنتجات فنية ومعارف فى تنمية الموارد المالية بالجامعات الحكومية عن طريق تسويق خدمات المكتبات المركزية والمكتبات الفرعية بالكليات المختلفة.

ج- تنمية الموارد المالية من الأصول الهيكلية بالجامعات الحكومية.

✚ إجراءات وآليات التطبيق :

- الاستفادة من اللوائح التعليمية وتوصيف المقررات وبراءات الاختراع ونظام المعلومات وقواعد البيانات وخدمات التسويق بالجامعة والاستخدام العام لتكنولوجيا المعلومات، ويكون ذلك عن طريق تسويق البرامج والمقررات الدراسية بالجامعة بالإضافة إلى لوائح البرامج التعليمية التى تقدمها الجامعة.

د- تنمية الموارد المالية من أصول العلاقات بالجامعات الحكومية.

✚ إجراءات وآليات التطبيق :

- تفعيل بروتوكولات التعاون العلمى والعملى مع مؤسسات التعليم العالى الأخرى داخلياً وخارجياً ومنظمات المجتمع المدنى ومنظمات الأعمال داخل وخارج مصر.

- توطيد علاقة الجامعة مع بعض الأطراف المستفيدة مثل الخريجين والوافدين والمستثمرين.....إلخ.
 - تسويق الخدمات التعليمية وخاصة البرامج الجديدة والابتكارات وخدمات التدريب والاستشارات ونتائج البحوث العلمية وخدمات النشر العلمى فى الدوريات العلمية لكليات الجامعة والحصول على منح دراسية للطلاب والهيئة المعاونة.
 - عمل لقاءات دورية مع الملحقين والمستشارين للسفارات العربية والأجنبية فى مصر للتعريف بالجامعة وبرامجها التعليمية والتدريبية.
- ثانياً : تنمية الموارد المالية من الأصول المادية غير المستغلة فى الجامعات الحكومية.**

✚ إجراءات وآليات التطبيق :

- إنشاء قاعدة بيانات عن الأصول المادية غير المستغلة بالجامعات الحكومية، يتم من خلالها توفير معلومات عن ما تم استخدامه منها وما تبقى دون استخدام، وكذلك معرفة حجم الأموال المطلوبة لتجديد واستبدال أو صيانة هذه الأصول.
- صيانة وتجديد الأصول الموجودة لدى الوحدات الفرعية بكل جامعة بدلاً من طلب أصول جديدة، حتى لا يزيد حجم الأصول الثابتة غير المستخدمة والمتراكمة لدى الوحدات الفرعية بكل جامعة حكومية.
- تغيير نظام المحاسبة الحكومية الذى يعتمد على الأساس النقدى الذى يركز على اقتناء الأصول المادية ولا يركز على استخدام هذه الأصول، مما أدى إلى تراكم الأصول الثابتة غير المستخدمة لدى الوحدات الفرعية بالجامعات.
- تطبيق محاسبة الاستحقاق فى الجامعات الحكومية بدلاً من النظام المحاسبى النقدى، وهذا يتطلب تسجيل الأصول الثابتة وتحديد قيمتها وتحديد عمر افتراضى لكل أصل وتحديد إطار لمحاسبة المسئولين عن استخدام هذا الأصل خلال عمره الافتراضى، وكذلك احتساب إهلاك لكل أصل.
- فرض فائدة على الأصول الثابتة الموجودة لدى الوحدات الفرعية بالجامعات، بحيث تتحمل الوحدات دفع هذه الفائدة فى حالة تراكم الأصول الثابتة غير المستخدمة.
- تجميع كل الأصول الثابتة غير المستخدمة والمتراكمة على مر السنين فى الجامعات الحكومية وبيعها فى المزاد العام واستخدام حصيلة البيع فى شراء أصول جديدة أو صيانة الأصول الموجودة.
- منح القطاع الخاص حق الانتفاع بالأصول المادية غير المستغلة بالجامعات الحكومية لمدة محددة وليس بيعها حتى يتوافر للجامعة بدائل متنوعة لاستغلالها.

(٣) ترشيد الإنفاق بالجامعات الحكومية :

✚ إجراءات وآليات التطبيق :

- تخفيض أعداد الموظفين والإداريين الذين تزيد أعدادهم عن متطلبات العمل الوظيفي داخل الجامعة.
- عدم الموافقة على انتداب أعضاء هيئة تدريس من الخارج للعمل في كئترولاء الكليات المختلفة بالجامعة إلا بعد التأكد من توزيع كل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على الكئترولاء وذلك توفيراً للمكافآت التي سيحصل عليها أعضاء هيئة التدريس المنتدبون من الخارج.
- الاستعانة بأساتذة من كليات الهندسة والفنون الجميلة في رفع جودة المباني الجامعية وتخفيض تكلفة إنشائها.
- استخدام أثاء بسيط ورخيص وتوجيه الأموال التي يتم توفيرها إلى رفع جودة التعليم.
- شراء الأجهزة عالية الثمن مركزياً على مستوى الكلية واستخدامها بين الأقسام المختلفة داخل الكلية.
- تطوير أساليب التقييم والامتحانات بالجامعات بحيث تتم بشكل إلكتروني بدلاً من الأسلوب الورقي التقليدي الذي يكبد الجامعات ملايين الجنيهاً في الأوراق ومستلزمات الامتحانات.
- إعادة النظر في سياسة الإنفاق على الخدمات الطلابية (الإسكان الطلابي - التغذية - الوجبات المدعومة) وغيرها من الخدمات التي تقدمها الجامعة بالمجان أو بأسعار مدعمة والتي لا يقبل عليها الطلاب.

(٤) تطوير التشريعات والقوانين الحاكمة لإدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية:

أولاً : تعديل قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢.

✚ إجراءات وآليات التطبيق :

- يجب أن يوفر القانون المعدل القواعد القانونية التي تنظم اشتراك الجامعات الحكومية مع القطاع الخاص في إقامة مشروعات استثمارية تدر عليها عائداً مالياً.
- توفير القواعد القانونية التي تحكم ربط مكافآت أعضاء هيئة التدريس بتوليد الموارد المالية للجامعات الحكومية من خلال إذابة الفروق بين وظائف الجامعة الثلاث (التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع) والنظر إليها على أنها منظومة متكاملة تؤثر وتتأثر ببعضها حتى يمكن الانفتاح على المجتمع.
- توفير قدر من المرونة في اللوائح المالية المنظمة للعمل في كليات الجامعة المنتجة لكي تتواءم مع ما يطرأ على المجتمع من تغيرات تستدعي التدخل من قبل مسئولى الجامعة.

- تفعيل المواد والبنود الخاصة بالاستقلال المالى والإدارى للجامعات الحكومية فى القانون الحالى.
- تحديد اعتماد مالى لكل جامعة حكومية فى موازنة الدولة من خلال رقم إجمالى يتولى مجلس الجامعة توزيعه على وظائفها الثلاث (التدريس- البحث العلمى- خدمة المجتمع) حسب النظام المالى الداخلى ودون التقيد بالقواعد المعمول بها فى الأجهزة الإدارية الأخرى بالدولة، مع مراعاة آلية تقدير الإعانة الحكومية التى تعتمد على القرارات الإدارية.

ثانياً : تطوير النظم المحاسبية والرقابية المطبقة فى الجامعات الحكومية.

✚ إجراءات وآليات التطبيق :

- تصميم النظم المحاسبية والرقابية للجامعات الحكومية بما يضمن دقة حساب التكلفة الفعلية للخدمات التعليمية وغير التعليمية فى كل تخصص ومجال.
- تجنب حرق الموازنة فى نهاية السنة المالية من خلال السماح للجامعة بترحيل الاعتمادات غير المستخدمة فى نهاية السنة المالية إلى سنة مالية تالية حتى تطمئن الجامعة على اعتماداتها ولا تفقد الجزء الذى ترده إلى خزينة الدولة إلى الأبد، كما يودى إلى سد عجز الموازنة السنوى، وبالتالي ليس هناك سبب للتهور غير العقلانى لحرق الموازنة فى نهاية السنة المالية، وهذا يحتاج إلى تعديل تشريعى فى قانون الموازنة العامة للدولة.
- تطبيق محاسبة الاستحقاق فى الجامعات الحكومية بدلاً من النظام المحاسبى النقدى، وهذا يتطلب تسجيل الأصول الثابتة وتحديد قيمتها وتحديد عمر افتراضى لكل أصل وتحديد إطار لمحاسبة المسئولين عن استخدام هذا الأصل خلال عمره الافتراضى، وكذلك احتساب إهلاك لكل أصل.

(٥) إصلاح الهيكل الإدارى بالجامعات الحكومية :

اختيار إدارة جامعية يتولاها أفراد لديهم القدرة والرغبة على تعظيم الاستفادة من موارد الجامعة المختلفة.

✚ إجراءات وآليات التطبيق :

- يجب أن يتصف من يتولى منصب قيادى بالجامعة ببعض المهارات مثل القدرة على حل المشكلات ومواجهة الأزمات والابتكار والتجديد فى الخدمة الجامعية بالإضافة إلى مهارات تسويق الخدمات الجامعية.
- يشترط فيمن يعين رئيس جامعة أن يكون لديه خبرة بالإدارة الجامعية وإدارة الموارد المالية وأن يكون سبق له العمل بمختلف المناصب الإدارية بدءاً من رئيس قسم وحتى نائباً لرئيس الجامعة.

- تعيين نائب لرئيس الجامعة للشئون المالية والإدارية تكون مهمته إدارة وتنمية الموارد المالية بالجامعة.
- تعيين وكيل لكل كلية بالجامعة للشئون المالية والإدارية تكون مهمته إدارة وتنمية الموارد المالية بالكلية.
- نقل بعض صلاحيات الإدارة الجامعية من وزارة التعليم العالى والمجلس الأعلى للجامعات إلى رؤساء ومجالس الجامعات الحكومية أسوة بالدول المتقدمة.
- أن يحصل عضو هيئة التدريس على دورات تدريبية فى مجال الإدارة الجامعية والإدارة المالية كشرط للترقى لدرجة أستاذ، ولا تتم الترقية إلا بعد تقديمه لتصور مقترح يتضمن حلولاً لبعض المشكلات المالية والإدارية بالجامعة.
- توفير نظم وأساليب فعالة لتقويم الأداء الجامعى، على أن تتم فى ضوء معايير محددة يعتمد عليها فى تقويم أداء كل من عضو هيئة التدريس والطالب والأجهزة الإدارية وأداء المؤسسة نفسها.

(٦) رفع كفاءة الإنفاق العام على الجامعات الحكومية :

- ١- زيادة حجم التمويل الحكومى.
 - ✚ إجراءات وآليات التطبيق :
 - إعادة صياغة الأولويات الوطنية والقومية بشكل يودى إلى أن يأخذ التعليم الجامعى حقه من الإنفاق العام أو وقف التراجع فى ميزانيته على الأقل مقارنةً بالقطاعات الأخرى فى المجتمع.
 - أن تلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومى للتعليم الجامعى لا تقل عن ٢% من الناتج القومى الإجمالى تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية وذلك إقراراً للمادة (٢١) من الدستور.
- ٢- إجراء إصلاحات عاجلة فى نظام إعداد الموازنة.
 - ✚ إجراءات وآليات التطبيق :
 - الابتعاد عن المغالاه فى تقدير حجم النفقات الجارية المطلوبة من قبل مخططى الموازنة، وتقدير حجم هذه النفقات وفق الحاجات الحقيقية.
 - استخدام الأدوات والوسائل العلمية والإحصائية فى عملية تقدير حجم النفقات المطلوبة.
 - مشاركة جميع المعنيين بعمليات الإنفاق أثناء وضع الموازنة التخطيطية للجامعة بدءاً من المستويات الإدارية على مستوى الأقسام العلمية حتى المستويات الإدارية على مستوى القيادات الجامعية، بما فى ذلك المتخصصين والخبراء الماليين والمحاسبين.
 - تحليل الحساب الختامى للموازنة وتبيان الانحرافات الحاصلة ووضع الأسباب واقتراح الحلول من أجل تلافى ذلك فى الموازانات القادمة.

- الاهتمام بجميع أبواب النفقات الجارية وبنودها اهتمامًا متساويًا، وعدم تفضيل أحد هذه الأبواب أو البنود في أثناء تخصيص الاعتمادات المالية.
- (٧) الرقابة والمحاسبية على الموارد المتاحة للجامعات الحكومية :
- أن يكون اهتمام إدارة الجامعات الحكومية قائمًا على تنوع أساليب الرقابة بحيث يكون هدفها تيسير العمل الجامعي ورفع كفاءته.
- ✚ إجراءات وآليات التطبيق :
- تدريب الكوادر البشرية بالجامعة على إعداد تقارير عن الأداء المالي للجامعة من خلال دورات تدريبية متخصصة تسهم في اكتساب هذه المهارات.
- توفير نظام معلومات فعال عن الموارد المتاحة بالجامعة وكيفية استخدامها مما يساعد في الرقابة على مدى استغلالها.
- أن تقوم كل جامعة بوضع القواعد المالية الخاصة بها وما يتبعها من نظم للرقابة وتقييم الأداء وذلك للحفاظ على الاستقلالية والحرية في الإدارة والتمويل.
- وضع نظام داخلي للرقابة والمتابعة والتقييم لأداء الجامعات دون إفراط حتى لا يعرقل سير العمل.
- أن تمتلك الجامعة وسائل شفافة ومتنوعة ومعلنة للرقابة على الموارد المالية بجميع كلياتها ووحداتها المختلفة.
- التنسيق بين الأجهزة الرقابية التي تخضع لها الجامعة بحيث يكون لكل جهاز اختصاصات محددة، ومحاولة الحد من كثرة هذه الأجهزة.

قائمة المراجع

- (١) احمد محمود الزنفلي : التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي..دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التربية والمستقبل العربي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢.
- (٢) أمينة أسامة أحمد : تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات تطوير التعليم الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٤.
- (٣) بيكاس س. سانيل، وميشيلا مارتين : استراتيجيات جديدة للإدارة المالية في الجامعات، ترجمة سعاد الطويل، مجلة مستقبلات، المجلد (٢٨)، العدد (٣)، ١٩٩٨.
- (٤) جمهورية مصر العربية : دستور جمهورية مصر العربية، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠١٤.
- (٥) جمهورية مصر العربية : قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ط (٢٨)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٩.

(٦) جمهورية مصر العربية : القانون رقم (١٢٧) لسنة ١٩٨١ بشأن المحاسبة الحكومية ولائحته التنفيذية وأهم القرارات الوزارية والكتب الدورية، ط (١٦) المعدلة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٨١.

(٧) رئاسة الجمهورية : قانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، المادة (١).

(٨) رضا عبد الغفار على منصور : اقتصاديات تمويل التعليم العالي دراسة فى التجربة المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة طنطا، ٢٠١١.

(٩) السيد محمد ناس، سيد سالم موسى : مصادر إضافية لتمويل التعليم العالي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٤٦)، ٢٠٠٤.

(١٠) السيد محمد ناس : إدارة الإنتاجية فى التعليم العالي "دراسة للواقع المصرى فى ضوء الخبرة الدولية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٥٠)، مايو ٢٠٠٥.

(١١) سالم صلال راهى الحسنواى : أساسيات الإدارة المالية، الدار المنهجية، عمان، ٢٠١٦.

(١٢) سيلان جبران العبيدى : تمويل التعليم فى ظل العولمة، جامعة صنعاء، اليمن، ٢٠٠٢.

(١٣) صلاح اسماعيل : ترشيد الإنفاق على التعليم الجامعى فى مصر "دراسة حالة لجامعة عين شمس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.

(١٤) عبد المنعم محمد عبد الله، ومحمود مصطفى الشال : تمويل التعليم الجامعى واقعه وسبل تطويره فى ضوء بعض الخبرات العالمية الحديثة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد (١٣)، العدد (٢)، أبريل ٢٠٠٦.

(١٥) فاطمة قمر عبد المنعم الشناوى : دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية ذات التوجهات الاستثمارية وإمكانية الإفادة منها فى الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١١.

(١٦) محمد عبد السلام حامد وآخرون : تمويل التعليم الجامعى واتجاهاته المعاصرة، مرجع سابق.

(١٧) محمد علي عزب : التعليم الجامعى وقضايا التنمية، سلسلة التربية والمستقبل العربى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١١.

(١٨) محمد على عزب : تمويل التعليم الجامعى فى مصر وملامح الأزمة وسبل المواجهة " دراسة مستقبلية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، الجزء (١)، العدد (٦٣)، إبريل ٢٠٠٩.

(١٩) محمد متولى غنيمه : تمويل التعليم والبحث العلمى العربى المعاصر " أساليب جديدة ".

الهلالى الشربينى الهلالى : التعليم الجامعى فى العالم العربى " فى القرن الحادى والعشرين"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧.

(٢٠) مجلس السكان الدولى : التعليم العالي في مصر " هل تؤدي المجانية إلي تكافؤ الفرص؟"، تحرير أسماء البدوي، القاهرة، ٢٠١٢، متاح علي

www.popcouncil.org/AccessHigherEgypt

- (٢١) نسرین صالح محمد صلاح الدين : الفعالية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.
- (٢٢) هبة السيد إبراهيم : تمويل التعليم العالي بين الدولة والقطاع الخاص " دراسة مقارنة للتجربة الماليزية مع التطبيق على مصر "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، ٢٠١٦.
- (٢٣) وزارة التعليم العالي، المكتب الفني لوزير التعليم العالي : آلية التنفيذ بشأن رفع دخل أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات والمراكز والمعاهد البحثية ، القاهرة، ٢٠١١.
- وزارة التعليم العالي، المكتب الفني لوزير التعليم العالي : قواعد تطبيق جدول المرتبات والبدلات والمعاشات ، القاهرة، ٢٠١٢.
- (٢٤) يونس حسن عقل : تنمية الموارد المالية للجامعات الحكومية المصرية بالتطبيق على جامعة حلوان، المجلة العلمية للبحوث الصينية المصرية، مركز البحوث والدراسات الصينية المصرية، مجلد (٢)، العدد (٢)، إبريل ٢٠١٣.
- (25)C.Paramasivan & T.Subramanian : Financial Management, New Age International Publishers,New Delhi, 2009.
- (26) Ingars Erins, Jana Erina : The Higher Education Financing System " The Case of Latvia ", Global Conference on Contemporary Issues in Education, GLOBE-EDU 2014, 12-14 July 2014, Las Vegas, USA.
- (27) Jana Erina ,Ingars Erins : Assessment of Higher Education Financing Models in the CEE Countries, Elsevier, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol.(177), 22 April 2015.
- (28) OECD & World Bank : Reviews of National Policies for Education, Higher Education in Egypt, OECD Publishing, Paris, 2010.
- (29) Preeti Singh : Fundamentals of Financial Management, 3rd Edition, Ane Books Pvt.Ltd, New Delhi, 2015.