البحث الرابع :

" تمويل التعليم الجامعي بين كفاية التمويل وكفاءة الاستخدام "

إعداد

د / عبيد بن عبد الله السبيعي

" تمويل التعليم الجامعي بين كفاية التمويل وكفاءة الاستخدام "

د / عبيد بن عبد الله السبيعي

- **المستخلص** :

إذا كانت كفاءة المنشأة تقاس بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها فإن الطريق الوحيد لتحقيق ذلك هو الاستخدام الأمثل لإمكاناتها وطاقاتها ومواردها . وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتؤكد على ضرورة لجوء الجامعات في الوطن العربي إلى خيار الكفاءة في استخدام التمويل باعتباره أحد الخيارات التي يمكن للجامعات أن تحقق أهدافها من خلاله في ظل تطور دور الجامعة وتنوع وظائفها .

لقد هدف الدراسة إلى التعرف على مؤشرات ضعف كفاية تمويل التعليم الجامعي وأسبابها . وأهم المؤشرات الدالة على ضعف كفاءة استخدام التمويل في الجامعات ، وصولاً إلى تحديد أهم الطرق التي يمكن للجامعات أن تعمل من خلالها على رفع الكفاءة النوعية لاستخدام مواردها المتاحة ، لتحقيق نوع من التوازن بين الكفاية الكمية للتمويل والكفاءة النوعية في استخدام الموارد المتاحة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك دلائل ومؤشرات على عدم كفاية تمويل الجامعات في الوطن العربي ، مما أدى إلى ضعف كفاءة هذه الجامعات بنوعيها الداخلية والخارجية وعجزها عن القيام بأدوارها في تحقيق التنمية وتقدم المجتمع . وخلصت الدراسة إلى التأكيد على ضرورة رفع كفاءة استخدام التمويل ، لأنه البديل الذي يمكن أن تستعين به الجامعات لمواجهة عجز ميزانيتها عن الوفاء بمتطلباتها ، وذلك باتباع مجموعة من الأساليب العلمية من أهمها : الربط بين النفقة وأغراضها ، وأسلوب تكاليف الأنشطة ، التخطيط الكفء للموارد البشرية . إضافة إلى التأكيد على أهمية العمل بمبدأ المحاسبة والمساءلة الإدارية في متابعة عمليات استخدام التمويل .

- **المقدمة** :

تعد التنمية مطلباً ملحاً تتطلع إليه سائر المجتمعات بهدف رفع مستوى المعيشة وتحقيق أهداف أفرادها . وبما أن السمة المميزة للدولة العصرية أنها دولة مؤسسات ، فقد أصبح النظام المؤسسي أعظم الممتلكات الإنسانية ، لأنه السبيل إلى إحداث التنمية من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة ، وفي مقدمتها الجامعات .

لذلك أصبح التفكير في تحسين أداء مؤسسات التعليم الجامعي يحظى باهتمام جميع دول العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء ، وذلك من خلال البحث المستمر عن الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها مواجهة تحديات التعليم العالي وتعزيز قدرته على القيام بدوره في تحقيق التنمية المنشودة .

وهذا يأتي من كون التعليم الجامعي كما يذكر مجاهد (٢٠٠١م) هو المسئول عن تزويد المجتمع بحاجاته من الكفاءات البشرية عالية المستوى في مختلف المجالات ، وهو أداة المجتمعات في تطويع التكنولوجيا لخدمة الأغراض والمطامح المجتمعية ، واستيعاب معطيات التقدم العلمي وقيادة عمليات التغير الثقافي والاجتماعي ، وبذلك يلعب التعليم العالي دوراً بارزاً وأساسياً في تحديد مستقبل الشعوب وذلك بالنظر إلى كون التعليم العالي الجيد شرطاً

ضرورياً للتراكم والتكاثر المعرفي ، ولازدهار حركة البحث والتطوير ، إضافة إلى درجة كفاءة مخرجات التعليم العالي في المهن المختلفة .(ص ١٩٨)

ولعل من أبرز التحديات التي تواجه التعليم الجامعي تحدي عدم كفاية التمويل حيث يرى البحيري (٢٠٠٤ م) أنها من القضايا المهمة التي تواجه الكثير من دول العالم ، برغم اختلاف مستويات النمو الاقتصادي في كل منها وهى قضية متجددة دوماً بسبب التغيرات في النظام الاقتصادي العالمي ، وارتفاع تكلفة نظام التعليم الجامعي ، مما يؤثر في نسبة المخصصات المالية المرجوة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة . (ص ١)

وتزداد هذه المشكلة بروزاً كما يذكر الخطيب (١٤٢٤هـ) مع تنامي الاتجاهات التي تنادي بزيادة فاعلية التعليم الجامعي ورفع مستوى كفاءته وزيادة فرصه لمواكبة ازدياد نمو الطلب الاجتماعي عليه (ص٢٧٥) . الأمر الذي تزايد معه اهتمام دول العالم بالبحث عن مصادر تمويل بديلة يمكن من خلالها مواجهة عجز ميزانيات التعليم العالي عن الوفاء بمتطلباته وتحقيق أهدافه .

- **مشكلة البحث** :

تقوم النظرة الحديثة في توفير خدمة التعليم الجامعي على أساس إشراك المجتمع بما في ذلك طالبي الخدمة التعليمية ذاتها ، وعلى الرغم من هذا التوجه العالمي في تمويل التعليم إلا أن الوضع في الوطن العربي يبدو مختلفا حيث يعتبر التمويل الحكومي المصدر الرئيس لتمويل التعليم الجامعي والوحيد في بعض الدول باعتباره يندرج في إطار الخدمات العامة التي تنهض بها الدولة وتقدمها بصورة مجانية .

وفي ظل هذا الوضع تبرز مشكلة عجز مصادر تمويل التعليم الجامعي عن الوفاء بمتطلباته وضعف قدرة مؤسساته على تحقيق أهدافها والقيام بأدوارها المتوقعة ، نتيجة ضعف التمويل الحكومي وتراجع معدلاته ،وضعف قدرة هذه المؤسسات على توفير مصادر تمويل بديلة تسد بها هذا العجز. الأمر الذي أدى إلى التفكير في أساليب وطرق يمكن من خلالها مواجهة عدم كفاية تمويل التعليم الجامعي من الناحية الكمية ، لعل من أهمها التركيز على الكفاءة النوعية في استخدام الموارد المتاحة ، وهو ما أكدته العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ،ومنها دراسة السيدية وباطويح (٢٠٠٠م) التي أكدت أن من التحديات النوعية المرتبطة بتمويل التعليم الجامعي تحدي سوء استثمار الموارد المتاحة ، ودراسة صوفي (١٤١٨هـ) ودراسة حماد والبشر (٢٠٠٠م) التي أشارت إلى أهمية زيادة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة وترشيد الإنفاق لمواجهة مشكلة عدم كفاية التمويل في الجامعات .

كما تظهر أهمية تحسين مستوى كفاءة استخدام التمويل حتى لدى الدول ذات الاقتصاد الجيد كدول الخليج مثلا ، لأن ذلك يسهم في الحد من مظاهر الهدر وسوء إدارة التمويل ويساعد في توجيه التمويل واستخدامه استخداما يمكن الجامعات من الرقي بمستوى الخدمات المقدمة في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع .

- **أهداف الدراسة** :

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على أهم مؤشرات ضعف كفاية تمويل التعليم الجامعي والأسباب المؤدية إلى ذلك.
- تحديد أهم المؤشرات الدالة على ضعف كفاءة استخدام التمويل في التعليم الجامعي.
- التعرف على الطرق التي يمكن للجامعات أن تعمل من خلالها على رفع الكفاءة النوعية لاستخدام مواردها المتاحة .

- **أسئلة الدراسة** :

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما أهم مؤشرات ضعف كفاية تمويل التعليم الجامعي ؟ وما الأسباب المؤدية إلى ذلك ؟
- ما المؤشرات الدالة على ضعف الكفاءة النوعية لاستخدام التمويل في التعليم الجامعي ؟
- ما الطرق والوسائل التي يمكن للجامعات من خلالها تحقيق التوازن بين الكفاية الكمية للتمويل والكفاءة النوعية في استخدام الموارد المتاحة ؟

- **أهمية الدراسة** :

تظهر أهمية الدراسة من أهمية القضية التي تتناولها ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال التالي :

- أهمية التعليم الجامعي ودوره في تحقيق التنمية وتقدم الدول .
- زيادة الاهتمام بمشكلة تمويل التعليم الجامعي في الندوات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية .
- أن بديل التمويل الذي يتناوله هذا البحث يمكن أن تستفيد منه جميع الجامعات باختلاف مستوى معدل تمويلها .

- **منهج الدراسة** :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المستند إلى مسح الأدبيات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة للتوصل إلى الإجابة عن أسئلتها .

- **مصطلحات الدراسة** :

من مصطلحات الدراسة ما اتفق فيه الباحث مع تعريفات باحثين آخرين ومنها ما عرفه بنفسه :

تمويل التعليم هو : مجموع الموارد المرصودة للمؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها بالموارد المتاحة وإدارة هذه الأموال واستخدامها بكفاءة . (أبوالوفا ،٢٠٠٠م ، ص٦٨)

التعليم الجامعي : هو التعليم الذي تقدمه الجامعة التي يعرفها مينا (٢٠٠١ م) بأنها : مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة تمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية ، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات

مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب . (ص٢٣)

تمويل التعليم الجامعي : هو مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة ، أو بعض مصادر التمويل الأخرى ، وإدارتها بفاعلية بهدف تحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة . (البحيري ، ٢٠٠٤م ، ٦٩)

كفاية التمويل : يعرفه الباحث بأنه : مدى تناسب التمويل ووفاء المبالغ المالية المرصودة للجامعة باحتياجات التعليم الجامعي .

كفاءة الاستخدام : يعرفه الباحث بأنه : الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة للجامعة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف.

- **مؤشرات ضعف كفاية تمويل التعليم الجامعي**

تؤكد الشواهد والدراسات التي تناولت موضوع التمويل في مؤسسات التعليم الجامعي على وجود ضعف في مستوى كفاية التمويل في هذه المؤسسات ومن تلك الدراسات دراسة رحمة (٢٠٠٠م) حيث يذكر أن من أهم المؤشرات الدالة على ذلك ما يلي :

- أن الجامعات عندما تحدد احتياجاتها والمبالغ اللازمة فإنها نادراً ما تحصل على المبالغ التي تطلبها مما يؤثر على مستوى أدائها .
- نمو التعليم العالي بمعدلات لا تتناسب مع معدلات نمو مخصصاته .
- عدم القدرة على التوسع في إحداث التخصصات التطبيقية أو تلبية متطلباتها .
- تقلص عدد الأساتذة الذين يؤهلون في الجامعات الغربية المرموقة واللجوء إلى إعدادهم محلياً نتيجة قلة الموارد المالية .
- عجز الجامعات عن تمويل الإجازات التدريسية والبحثية لأعضائها خارج البلد .
- انخفاض مستوى الخدمات الطلابية من سكن وطعام ومواصلات ورعاية طبية .
- توقف مشروعات التطوير في التعليم العالي أو سيرها ببطء .
- تراجع نصيب الطالب من الإنفاق . (ص ٣٥- ٣٧)

والذي يظهر من المؤشرات السابق ذكرها أنّ بعضها لا يعود السبب فيه إلى عدم كفاية التمويل بقدر ما هو ناتج عن سوء التخطيط سواءً على مستوى الجامعة أو على مستوى الدولة بشكل عام ، وهذا يظهر بوضوح في المؤشر الثاني الذي يشير إلى عدم تناسب نمو التعليم العالي مع نمو مخصصاته . ومن جهة أخرى يمكن القول بأنّ الجامعات لم تتمتع بالاستقلالية التي تمكنها من التعامل مع هذه التحديات بما يتناسب مع ظروفها ، حيث تمثل المركزية التي تعيش في ظلها الجامعات إحدى أهم معوقات التطوير والتحديث في كافة المجالات ، ومنها مجال التمويل ، إضافة إلى عدم وجود رؤية واضحة يمكن للجامعات أنّ تخطط في ضوئها .

• **المشكلات الناتجة عن عدم كفاية التمويل** :

تواجه الكثير من الجامعات مشكلات حالت دون تحقيقها لأهدافها ، كان من أهمها مشكلة عدم كفاية التمويل التي نجم عنها كما تذكر (صبيح ٢٠٠٥م) العديد من المشكلات التي أثرت على وظيفة الجامعة ، منها ما يتعلق بالمجال الأكاديمي، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع . وفيما يلي توضيح لهذه المشكلات

١-المشكلات المتعلقة بالمجال الأكاديمي :

إن نقص تمويل التعليم الجامعي أثر سلباً على الأداء الجامعي، مما أدى إلى تراجع الصفات والكفاءات الأكاديمية والتربوية، وسبب هجرة الكفاءات العالية إلى المراكز أو الجامعات الأغلى والتي تعطي رواتب أفضل مما سبب نقصا في أعداد الهيئة التدريسية. كما أن نقص تمويل التعليم يمس عددا من المدخلان التعليمية ، من ضمنها المباني وتأثيثها وتجهيزها بالمختبرات والأجهزة ومواد التعليم والتدريب الحديثة ، مما يؤثر سلبا على العملية التعليمية فيسبب هدرا في كفاءة التطبيق العلمي والربط بين النظرية والتطبيق، في التعليم الجامعي

٢-المشكلات المتعلقة بالبحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي وظيفة من وظائف الجامعة، وللنهوض بالعملية التدريسية لأي جامعة لا بد من تشجيع البحث العلمي، ذلك لأن التعليم الجيد يتوقف على وجود بحث علمي متطور، وهادف يعمل على حل مشاكل المجتمع بأسلوب علمي وتكنولوجيا متطورة . ويمكن ملاحظة هذه المشكلة بمقارنة معدل الإنفاق على البحث العلمي في الدول المتقدمة ومعدلاته في الدول العربية ، فقد وصلت نسبة ما تنفقه الولايات المتحدة الأمريكية على البحث العلمي، والتطوير حوالي (٢,٩٪) من إجمالي الناتج القومي المحلي، وفي اليابان حوالي (٣٪) من إجمالي الناتج القومي المحلي، في حين لم تصل هذه النسبة إلى أكثر من (٠,٢٪) من إجمالي الناتج القومي المحلي في أي دولة من الدول العربية (حماد والبشير،٢٠٠٠: ص٩٨) . كما أشار تقرير اليونسكو للعلوم (٢٠١٠ UNESCO SCIENCE (REPORT، إلى تدني مستوى البحث العلمي في العالم العربي حيث جاء في التقرير لعام ٢٠١٠، أن الإنفاق على البحث العلمي في العالم في الفترة نفسها وفي الوقت نفسه، بينما وصل الإنفاق على البحث العلمي مستوى العالم ١,٧ في المائة من جملة الناتج القومي، ووصل الإنفاق العالمي في إسرائيل وما بين ٤,٦ في المائة و٤,٨ في المائة خلال عام ٢٠٠٦.

٣-المشاكل المتعلقة بخدمة المجتمع:

تعتبر الجامعة إحدى المؤسسات التربوية الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لصالح أبناء المجتمع، لذا من البديهي أن ترتبط الجامعة بالمجتمع ارتباطا وثيقا وأن تكون العلاقة بينهما علاقة تأثر وتأثير، وأن تقوم الجامعة بتقديم خدمات للمجتمع ومواكبة التطور التكنولوجي، ذلك من خلال الاستشارات العلمية التي تقدمها للمؤسسات والمصانع، والتعليم المستمر، ولكن الأزمة المالية التي تعاني منها بعض الجامعات حالت دون تحقيق ذلك وأصبحت أعمال خدمة المجتمع استثمارات مرغوبا فيها لتحسين دخل هيئة التدريس من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى . (ص ١٥،١٤)

- **أسباب ضعف كفاية تمويل التعليم الجامعي** :

هناك ارتباط بين الدعوة إلى كفاءة استخدام الموارد وبين أسباب ظهور مشكلة عدم كفاية التمويل لأن هذه الدعوة جاءت في سياق البحث عن مصادر غير تقليدية لتمويل التعليم العالي، ومن أهم أسباب عدم كفاية التمويل كما يذكر الأحمد (١٤٢٤هـ) ما يلي :

- التضخم عموما وغلاء التعليم العالي ، وعدم قدرة الحكومات والأسر على تمويله ،نتيجة تفاقم الأعباء التمويلية للتعليم العالي .
- الانفجار السكاني والتعليمي اللذين خلقا أزمة التعليم الجامعي المتمثلة في صعوبة استيعاب الأعداد المتزايدة من طالبي الالتحاق في ظل القدرة الاستيعابية المحدودة لمؤسسات التعليم العالي .
- ضعف المواءمة بين مخرجات الجامعات ومتطلبات سوق العمل المتغيرة بفعل التقدم العلمي والتقني المتسارع .
- الاستمرار في سياسة التوسع في التعليم العالي ، وتقديمه مجاناً وتشجيع الإقبال عليه على الرغم من ازدياد التضخم وارتفاع الأسعار وازدياد تكاليف التعليم العالي .
- ضعف قدرة الجامعات على بلوغ أهدافا وزيادة نفقاتها الجارية مقارنة بالنفقات الاستثمارية وعدم أخذها بالتمويل الذاتي ، وقلة اهتمامها بالبحث العلمي . (ص ٣٢- ص ٣٤)
- التقدم التكنولوجي السريع في العلم ، الذي يتطلب من الجامعات مواكبة الجامعات الدولية واللحاق بركب المعرفة (السيدية ، وباطويح ، ٢٠٠٠م ص ٤٥١)

ويرى السنبل(٢٠٠٢ م) أنَّ من الأسباب التي ساهمت في ضعف كفاية التمويل في الجامعات : ارتفاع كلفة المشروعات التربوية، وافتقار سياسات ترشيد الإنفاق، وغياب التخطيط بعيد المدى . ص٧

ومن الأسباب كذلك ما ذكره صائغ (١٤١٧هـ) عندما أشار إلى بعض المتغيرات الداعية إلى تطوير نظام تمويل التعليم العالي ، والتي من أهمها :

- تراجع مخصصات التعليم العالي أمام التزايد المضطرد في أعداد الطلاب الراغبين في الالتحاق بالتعليم العالي.
- توسع وظائف الجامعة ، حيث أنها لم تعد تقتصر على التدريس وإجراء البحوث ، بل تعدى ذلك إلى الاشتراك في تقديم الحلول والاستشارات والمساعدات ، وعقد البرامج التدريبية ، والمشاركة في كل ما يسهم في تحقيق التنمية وحل مشكلات المجتمع .
- الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها الاقتصاد العالمي والمؤثرة على الدخول القومية وميزانيات كثير من الدول ، الأمر الذي أثر على معدلات نمو المخصصات التعليمية في معظم دول العالم (ص ٧٣ – ٧٤) .

يمكن أن نستنتج مما تقدم عظم التحديات الكمية والنوعية التي تواجهها الجامعات على المستويين المحلي والدولي ، الأمر الذي يحتم عليها مواكبة ومواجهة هذه التحديات لضمان استمرارها .

ولعل القضية الأهم في ضعف كفاية التمويل هي عدم قدرة الجامعات على استخدام التمويل استخداما مناسبا ، حيث تدل المشاهدات والدراسات على سوء استخدام الجامعات لمواردها المتاحة . وهذا ما سنناقشه في المبحث التالي .

- **مؤشرات ضعف كفاءة استخدام التمويل في التعليم الجامعي**

لقد أظهرت الدراسات والبحوث التي تناولت الكفاءة النوعية لمؤسسات التعليم العالي أن انخفاض معدلات استثمار الموارد المتاحة يعد أهم أسباب ضعف الكفاءة النوعية (الداخلية والخارجية) لهذه المؤسسات (الخطيب ، ١٩٩٤م ، ص٤٧١) .

ويؤكد رحمة (٢٠٠٠م) على أن هناك دلائل ومؤشرات على وجود الهدر في معظم مدخلات التعليم الجامعي وعملياته ، وفي إدارته ، وفي أوجه الصرف ، وفي أداء الهيئات التدريسية ، وفي مناهجه ، وفي تشييد مبانيه واستخدامها ، وفي اختيار تقنياته وشرائها واستخدامها ، وفي بحوثه . كما أن هناك هدر في مخرجاته وما تنطوي عليه من ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب ، وانخفاض مستوى التحصيل ومستوى الكفاءة العلمية والمهارية للخريجين ، وانخفاض درجة توافق عددهم وكفاءاتهم مع حاجات التنمية وسوق العمل . (ص ٤٧)

كما يذكر السهلاوي (٢٠٠٠ م) أنّ من المؤشرات الدالة على سوء استخدام الموارد وضعف كفاءتها النوعية في مؤسسات التعليم الجامعي ، ما يلي :

- عمومية الأهداف .
- المبالغة في توسيع الهياكل الإدارية وفي أعداد الموظفين .
- تخلف تقنيات الإدارة ، والإبقاء على الأساليب التقليدية .
- الازدواجية في الأقسام والتخصصات ، والاستمرار في تدريس تخصصات لم تعد الحاجة إليها قائمة .
- زيادة الوقت الذي يستغرقه إنجاز بحوث الماجستير والدكتوراه .
- اتجاه البحوث إلى دراسة مشكلات بعيدة عن الاحتياجات الحقيقية للمجتمع ومشكلاته .
- الهدر في الأبنية والمختبرات والمعامل والمكتبات والمعامل ، سواء بتوفيرها بكميات تزيد عن الحاجة الفعلية أو توفيرها بكميات تقل عن الحاجة وكذلك سوء استخدامها .
- المبالغة في الصرف على أمور غير جوهرية ، والتقتير في الإنفاق على الأمور الأساسية .(ص ١٢١)

إنّ المتأمل لهذه المؤشرات يدرك أنّها تمثل هدراً في الوقت والجهد والمال ، وتؤثر بدرجة كبيرة على مستوى أداء الجامعات وتضعف من مستوى كفاءتها الداخلية والخارجية . وكما يظهر من الأسباب والمؤشرات السابق ذكرها أنها جاءت في سياق الحديث عن أزمة تمويل التعليم العالي في الدول العربية ، إلا أنها تتماشى مع طبيعة الأزمة التي يعيشها التعليم العالي في المملكة العربية السعودية . وهذا ما أكده المنيع (٢٠٠٢م) عندما أشار إلى أنّ من التحديات التي تواجه التعليم العالي في المملكة ، وتؤثر في كفاءته الداخلية والخارجية :

- ارتفاع معدلات الرسوب ، وزيادة عدد السنوات التي يقضيها كل طالب . وكذلك ارتفاع معدلات التسرب .

- ضعف توافق مؤهلات وخبرات الخريجين مع متطلبات سوق العمل .
- ارتفاع متوسط تكلفة الطالب الجامعي حيث . (ص ٢٩ . ٥٨)

وهذه التحديات تعتبر مؤشراً على ضعف الكفاءة النوعية لاستخدام الموارد المتاحة في الجامعات ، وتدعو إلى البحث عن طرق وسائل يمكن أنّ تزيد من كفاءة استخدام هذه المؤسسات لمواردها المتاحة .

- **الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق التوازن بين عدم كفاية التمويل والكفاءة في استخدام الموارد المالية المتاحة**

يرى الأحمد (١٤٢٤هـ) أنّ لكفاية تمويل التعليم الجامعي المتدنية تأثيراً كبيرا في مدخلاته ومهماته ومخرجاته ، فالكفاية المتدنية تؤثر على جميع المدخلات من أبنية وتجهيزات ومواد تعليمية وأساتذة . كما تؤثر الكفاية المتدنية للتمويل على المهمات والفعاليات في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وتجعلها غير قادرة على مواكبة التقدم العلمي . وتؤثر على المخرجات على مستوى تحصيل الطلبة وكفاياتهم المعرفية والمهارية ، وارتفاع معدلات الرسوب والتسرب ، وتدني مستوى الخريج والتعليم بشكل عام.(ص ٣٤)

ومن المؤكد أنّ هذه التأثيرات المتعددة الجوانب سوف تؤثر بدورها على نوعية التعليم الجامعي . الأمر الذي يدعو إلى توجيه الاهتمام نحو الكفاءة النوعية في استخدام الموارد المتاحة لخلق نوع من التوازن بين كفاية التمويل وكفاءة الاستخدام .

وفي هذا الصدد يذكر فهمي (١٩٨٩م) أنً من أهم التجديدات التي استحدثت في التعليم بوجه عام ، والتعليم العالي بوجه خاص في الولايات المتحدة الأمريكية ، ومنه امتدت إلى الجامعات الأوروبية مبدأ المحاسبة وأساليب تحليل الكلفة والعائد بقصد رفع كفاءة التعليم الجامعي وتوجيهه بصورة أفضل ، بحيث يكون أكثر وفاءً بحاجات المجتمع وسد متطلبات الصرف على الجامعة دون هدر ، وقد نشأ مبدأ المحاسبية ونما مع تطور الإنفاق على التعليم العالي وزيادته زيادة كبيرة ، واعتماد التعليم الجامعي شبه المطلق على التمويل الذي يأتي من ميزانية الدولة ، ورغبة الدولة – وخاصة في ضوء ضغوط الإنفاق التي تواجهها – في التأكد من أن ما تصرفه على الجامعات يحقق العائد المرجو منه . وارتبط بمبدأ المحاسبة الدعوة إلى الترشيد ، وجعل الإدارة الجامعية أكثر كفاءة ، ذلك أن نمو ميزانيات الجامعات وتعقد عمليات الإنفاق على مختلف العمليات التعليمية والبحثية أدى إلى ضرورة الاستعانة بأساليب إدارية جديدة تعتمد على الترشيد والسرعة في المتابعة وقياس مدى تحقق الأهداف . (ص ١٩٧)

ويؤكد الشرايري (٢٠٠٨م) أن على الإدارة في الجامعات الحكومية في ظل عجز موازناتها وزيادة اعتمادها على الدعم الحكومي أن تعمل على ترشيد نفقاتها و التحكم بالإنفاق، وان تتصف نفقاتها بالكفاءة و الاقتصاد و الفاعلية، إذ يعتبر تخفيض وترشيد التمويل من أهم عناصر تحسين الأداء المالي . وذلك لتمكين إدارتها من الوقوف على مدى الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة والرقابة و اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة . (ص ٤٠٣)

ولعل نجاح الجامعات في استخدام مواردها المتاحة يتوقف على مدى قدرة إدارتها على التخطيط السليم لاستثمار مواردها بالشكل الذي يمكنها من خلاله تحقيق التوازن بين عدم كفاية التمويل والكفاءة النوعية في استخدام الموارد المتاحة .

وفيما يلي عرض لأهم الطرق التي يمكن اتباعها لتحقيق ذلك :

- **أولاً : ترشيد الإنفاق :**

يمكن أن يتحقق ترشيد الإنفاق من خلال قدرة الجامعات على الربط بين الموارد المتاحة لها وبين استخدام هذه الموارد بكفاءة وفاعلية ، وهذا لا يتحقق إلا باعتماد مجموعة من الأسس والقواعد التي في ضوئها يتم التصرف في الموارد المتاحة ، من أهمها كما يذكر السيدية وباطويح (٢٠٠٠م) :

- اعتماد مبدأ تحليل النفقة . المنفعة (Cost Benefit analysis): من خلال الربط بين النفقة وغرضها بحيث يكون واضحا أمام المسئولين في الجامعات أن كل نفقة لها غرض معين يجب عليها أن تؤدي إلى تحقيقه . وأن هذا الغرض هو أساس نشؤ هذه النفقة . فعندما يكون واضحا أمام المنفذ الغرض من النفقة قبل حدوثها ، فإنه سوفٍ يقوم بالتحري عن مدى أهمية هذا الغرض وفائدته ، وحجم مردوده قياسا بالنفقة التي سوف عليه ، إضافة إلى قدرته على تحديد مدى ملاءمة حجم النفقة مع هذا الغرض . وبهذا يتم التصرف في الموارد المتاحة على ضوء الأغراض المراد تحقيقها ، بحيث يكون هناك تبرير مقنع لأهمية الأغراض التي يراد تحقيقها قبل الإنفاق عليها .
- استخدام أسلوب تكاليف الأنشطة (Activity Base Costin : ABC): ويقوم هذا الأسلوب على أن لكل نشاط يمارس داخل الجامعة تكاليف خاصة به ، وأنه يجب تحديد هذه الأنشطة بشكل مفصل ومن ثم نقوم بتحديد النفقات اللازمة لكل نشاط . ومثل هذه التفاصيل في تحديد الأنشطة يمكن تحقيقها من خلال نظام متكامل لمفهوم (ABC) . وبعد تحديد الأنشطة المراد تحقيقها يتم توزيع الموارد المتاحة للجامعة على هذه الأنشطة بدءً من النشاط الأساسي إلى التفاصيل المتفرعة عنه ووصولا إلى أدنى حلقة في هذا النشاط . وبالتالي نصل إلى المواءمة بين لموارد المتاحة ولأهداف المراد تحقيقها من خلال الأنشطة ، مما يمكننا من معرفة مدى الكفاءة في استغلال الموارد المخصصة لكل نشاط ، بحيث يمكننا الضغط على نفقات نشاط معين ، أو دمج أكثر من نشاط في نفقة واحدة للوصول إلى الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد .
- التخطيط الكفء للموارد البشرية : يمكن الوصول إلى تخطيط جيد للموارد البشرية التي تحتاجها الجامعات باتباع الخطوات التالية :
  - ✓ تخطيط الأنشطة المراد تنفيذها باعتماد نظام تكاليف الأنشطة(ABC)
  - ✓ تحديد التخصصات اللازمة لتنفيذ الأنشطة .
  - ✓ الربط بين الأنشطة المراد تنفيذها والتخصصات المطلوبة لها ، بهدف حصر المسؤولية وتقييم كفاءة وفاعلية النشاط في ضوء القدر اللازم من النفقة.

- ✓ إعادة النظر بشكل مستمر بالأنشطة والتخصصات ، بهدف تحديثها لمواكبة التطورات التي تصاحب الأداء في مثل هذه الأنشطة .
- ◄◄ الربط بين سياسة القبول وسوق العمل : بحيث تبنى سياسة القبول في الجامعات في ضوء حاجة سوق العمل ، تلافيا لهدر الموارد المستخدمة وعدم فاعليتها . وهذا يتطلب تخطيطا مسبقا من قبل أجهزة التخطيط في الدولة ، عن طريق إجراء مسح سنوي شامل لحاجة سوق العمل من الكوادر البشرية حسب التخصصات المطلوبة ، ثم تزويد لجان القبول في الجامعات بنتائج هذا المسح للاعتماد عليه في سياسة القبول . إضافة إلى عقد الندوات وإصدار النشرات عن حاجة سوق العمل من الكوادر البشرية ، لكي يتم الاختيار من قبل الطالب في ضوء هذه المعلومات التي حصل عليها.
- ◄◄ رفع كفاءة وفاعلية الجامعات في المساهمة في التطوير والتنمية : تعني الكفاءة القدرة على توفير المدخلات بالقدر اللازم لتنفيذ نشاط معين . وتعني الفاعلية مدى القدرة في استخدام تلك المدخلات للوصول إلى الأهداف المرسومة لذلك النشاط . فدور الجامعة لا يقتصر على قدرتها على توفير الموارد ، بل يتعدى ذلك إلى القدرة على استغلال تلك الموارد المتوفرة للوصول إلى الأهداف التي خططت لها ، لكي تساهم بشكل كفء وفعال في تنمية المجتمع وتطويره . ويمكن للجامعات تحقيق ذلك عن طريق التالي :
- ✓ تنظيم وترشيد الالتحاق بالتعليم الجامعي وفق سياسة تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص دون الإخلال بمتطلبات سوق العمل من ناحية ، وميول الطلبة وقدراتهم من ناحية أخرى .
- ✓ اعتماد معايير موضوعية لتوزيع الطلبة على التخصصات بما يتناسب مع احتياجات التنمية وسوق العمل .
- ✓ إعطاء الطلبة فكرة عن فرص العمل المرتقبة لكي يسترشدوا بها عند اختارهم للتخصص .
- ✓ توفير فرص الحصول على الشهادات للطلاب الذين يرغبون في الحصول عليها لأغراض اجتماعية وثقافية ، عن طريق المسائية وبأجور مناسبة . (ص ٤٥٧ - ٤٦٧)

- **ثانياً : إدارة النظام التعليمي الجامعي بكفاءة :**

يرى الأحمد (٢٠٠٣م) أنّه يمكن لإدارة النظام الجامعي تحقيق مجموعة من الفوائد المرتبطة بالاستخدام الأمثل للموارد عن طريق القيام بدراسات جدوى اقتصادية ودراسات تقويمية لأوجه الصرف على التعليم العالي ، بهدف تحديد نفقات التعليم وعوائده الفردية والاجتماعية ، وكفايات كل مرحلة وكل تخصص ، من أجل مساعدة الأفراد وصانعي القرار على اتخاذ قرارات سليمة وتحديد أولويات التعليم . فمثل هذه الدراسات تقود إلى نتائج تساعد على تلافي الهدر في الموارد وفي أداء الهيئات التدريسية والمناهج والأبنية والتقنيات والمخرجات والتحصيل ومستوى الكفايات العلمية والمهارية للخريجين . كما يجب على القيادات الإدارية الاهتمام بإصلاح نظمها المالية ، واستخدام معايير أكثر موضوعية في القياس والتقويم يمكن أن تساعدها على وضع سياساتها المستقبلية بما يحقق لها استخدام مواردها المالية على أحسن وجه . (ص ٥٤)

وفي هذا الصدد يؤكد السهلاوي (٢٠٠٠م) على إنّ علاج القصور في الميزانية لايتحقق إلا بتخليص الميزانية من النفقات غير الضرورية واللجوء إلى المحاسبة الإدارية . (ص ١٢٠)

- **ثالثاً : إدارة الجودة الشاملة للجامعة :**

يؤكد عيسى (٢٠٠٠م) أن تطبيق إدارة الجودة في الجامعة سوف يساعد على تعظيم الفوائد المترتبة على الإنفاق الجامعي الذي يضيف قيمة ، وتخفيض عناصر الإنفاق الذي لا يضيف قيمة . فإدارة الجودة الشاملة تهتم بتقديم منتجات بأعلى جودة وبأعلى أداء ، وتعمل على زيادة الإنتاجية وترشيد تكاليفها ويمكن التركيز في إدارة الجودة الشاملة للجامعات على :

- رفع مستوى جودة خريجي الجامعات ، بتوفير المواصفات والقدرات التي تفي بمتطلبات العمل في المجتمع المحلي والدولي .
- العمل على دراسة حاجات الأسواق والتخطيط لمواجهتها ، من خلال توزيع الطلاب على التخصصات الملائمة والمطلوبة . ومراجعة هذه الخطط بشكل دوري .
- قيام مراكز البحوث بدراسة وتطوير المناهج الدراسية المؤهلة لمتطلبات سوق العمل .

مع ملاحظة عدم المفاضلة بين الجودة والخدمة والوقت والتكلفة ، لأن تحقيق الجودة قد يزيد من التكلفة بعض الوقت لكنها ستنخفض مع مرور الوقت . (ص ١٤٥. ١٥٨)

كما يضيف عابدين (٢٠٠٣م) عوامل أخرى من شأنها رفع جودة التعليم الجامعي ، مثل : رفع المستوى العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس . وتطوير أساليب التقويم . (ص ٣٤٦)

- **رابعاً : اعتماد هندسة القيمة في خفض تكلفة التعليم العالي وترشيدها :**

وهذا يتحقق كما يذكر عيسى (٢٠٠٠م) بجعل التكاليف المطلوبة في الحدود المثلى مع الخفض التدريجي للتكاليف غير المرغوبة وصولا إلى جعلها في المستوى صفر . وتنمية التكاليف التي تضيف قيمة والحصول على أقصى فائدة مرجوة منها ، وجعلها في حد المثالية المرغوب فيها دون إسراف ، مع الحفاظ على الجودة المطلوبة والملائمة لمتطلبات سوق العمل . و يمكن للجامعات الاستفادة من هندسة القيمة في لرفع كفاءة استخدام مواردها المتاحة عن طريق :

- اتباع أساليب الرقابة على التكاليف التي تحقق الجودة ، واستخدام هندسة القيمة في تحليل عناصر التكاليف للوصول بها إلى المثالية .
- العمل على زيادة فاعلية الأنشطة التي تضيف قيمة ، للوصول إلى المستوى الأقل للتكلفة .
- خفض نسبة الفاقد بين الطلاب خلال السنوات الدراسية ، وذلك بإيجاد مؤهلة لكل كلية ، والتخلص من الطلاب المتوقع فشلهم ، أو إنهاء دراستهم بتقديرات دون المستوى المطلوب .
- معالجة أوضاع الطلاب الراسبين بتحويلهم إلى معاهد فنية مناظرة . أو تحميلهم تكاليف الدراسة الناتجة عن تأخر تخرجهم . (ص ١٤٥. ١٥٩)

- **خامساً : الإفادة من تكنولوجيا التربية :**

لقد جاء التأكيد على استخدام التكنولوجيا الجديدة في التعليم العالي ضمن أولويات العمل لتغيير التعليم العالي وتطويره الواردة في توصيات المؤتمر العالمي للتعليم العالي المنعقد في باريس ٥. ٩ أكتوبر ١٩٩٨م ، حيث نصت الفقرة الثامن من توصيات المؤتمر على أنه " ينبغي تعميم استخدام التكنولوجيا الجديدة إلى أقصى حد ممكن لمساعدة مؤسسات التعليم العالي ، وتعزيز التنمية الأكاديمية ، وتوسيع نطاق الالتحاق بالتعليم ، وتحقيق انتشار المعارف وتوسيعها على الصعيد العالمي ، ولتيسير التعليم مدى الحياة ،وينبغي أن تكفل الحكومات والمؤسسات التعليمية والقطاع الخاص الاستفادة الملائمة من البنى الأساسية لشبكات المعلومات والاتصال ، والمرافق الحاسوبية ، وتدريب الموارد البشرية " ويرى عبد الدائم (١٩٩٣م) أنّ الإفادة من تكنولوجيا التربية سوف تحقق للجامعات تقديم أفضل تعليم لأكبر عدد وبأقل تكلفة . فالتربية الجيدة ليست هي بالضرورة التربية المكلفة . والتعليم الجيد في وسعه إذا أحسنت صياغته أنّ يجعل النظام التعليمي أكثر استيعابا للطلبة وبنفقات أقل ، وأقرب إلى تلبية مطالب التقدم السريع بالاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة ،وما يتطلبه ذلك من تغيير في هيكل الدراسة ومداها ووسائلها .ومن صيغ التعليم التي يمكن الاستفادة فيها من تقنيات التربية (التعلم الذاتي . التعليم بالمراسلة . التعليم عن بعد).(ص١٤٦)

ويضيف عابدين (١٤٢٤هـ) أن على الجامعات أن تعمل على الحد من الهدر في مواردها إلى أقصى حد ممكن ، وصولا إلى الكفاءة النوعية في استخدام هذه الموارد ، وذلك عن طريق :

- التشغيل الكامل للمعامل والورش والمدرجات ، بحيث يتم استغلالها من قبل أكبر عدد من الطلاب وبأقصى حد ممكن من الساعات . مع وضع نظام صيانة متقدم وبشكل دوري .
- المركزية في شراء واستخدام الأجهزة غالية الثمن ، حيث يتم ذلك على مستوى الكلية ، ثم يتم التخطيط لاستخدامها لجميع الأقسام أو حتى لكليات أخرى .
- عدم المبالغة في الأثاث الجامعي ، وتوجيه النفقات الزائدة في هذا الجانب لرفع جودة العملية التعليمية . (ص ٣٣٤ . ٣٣٨)

ويظهر من هذه الطرق أنها سوف تعزز من قدرة الجامعات على استخدام مواردها بكفاءة عالية ، بحيث تستغني الجامعة عن إنشاء مباني جديدة لاستيعاب الطلاب ، وكذلك عن تجهيز المعامل والمختبرات بأجهزة أخرى الأمر الذي سوف يعمل على رفع مستوى كفاية تمويلها .

- **النتائج والتوصيات :**

بناءً على العرض السابق لأبعاد موضوع تمويل التعليم الجامعي بين كفاءة استخدام الموارد وكفاية التمويل يمكن استنتاج ما يلي :

- أنّ هناك دلائل ومؤشرات على عدم كفاية تمويل الجامعات في الوطن العربي ، مما أدى إلى ضعف كفاءة هذه الجامعات بنوعيها الداخلية والخارجية ، وعجزها عن القيام بأدوارها في تحقيق التنمية وتقدم المجتمع .

- أنّ الحاجة ملحة إلى ترشيد الإنفاق ورفع كفاءة استخدام الموارد ، لأنه البديل الذي يمكن أن تستعين به النظم التعليمية وخاصة على المستوى الجامعي لمواجهة عجز ميزانيتها عن الوفاء بمتطلباتها . كما أنّ انتهاج هذا الأسلوب مفيد حتى في حالة كفاية التمويل ، لأنه قد يحقق وفرة في الميزانية يستفاد منها في دعم برامج التطوير والتحديث .
- أنّ العمل على تحقيق الكفاءة النوعية في استخدام الجامعات لمواردها المتاحة ليس أمرا بعيد المنال ، وفي نفس الوقت ليس بالأمر الذي يمكن أن يتحقق بمجرد الرغبة فيه ولا من خلال ممارسته باجتهادات فردية ، وإنما يتوقف تحقيق ذلك على قدرة الجامعات على اتباع مجموعة من الطرق والأساليب العلمية التي يتم تخطيطها وتنفيذها في ضوء الموارد المتاحة .
- مع ملاحظة أن استفادة الجامعات من هذه الطرق تختلف من جامعة إلى أخرى تبعا لاختلاف نظم الجامعات من الناحيتين الإدارية والمالية ، وعليه فإن لكل جامعة أنّ تعمل على تفعيل ما يناسبها من هذه الطرق ، وبما يساعدها على استخدام مواردها المتاحة بكل كفاءة ، و يحقق لها التوازن المطلوب بين كفاية التمويل وكفاءة استخدام الموارد .

- **أهم التوصيات** :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسترشد بها الجامعات في سبيل الوصول إلى الكفاءة النوعية في استخدام مواردها المتاحة ، ومن هذه التوصيات ما يلي :

- أن تقوم الجامعات بدراسات تقويمية لجميع عناصر النظام الجامعي (مدخلات ، عمليات ، مخرجات) للتعرف على مدى كفاية تمويلها والسعي إلى رفع الكفاءة النوعية لاستخدام مواردها ، عن طريق الوقوف على أسباب الهدر والعمل على تلافيها . ويمكن أن نستفيد الجامعات في هذا المجال من الدراسات التي أسهمت في تحديد أبرز أسباب الهدر على المستوى الجامعي .
- أن تتبنى كل جامعة رؤية مستقبلية ، يمكنها في ضوئها أن تخطط مواردها وأن تحدد أولويات الإنفاق ، ومجالاته ، بما يتفق مع أهدافها ، وفي ضوء مواردها المتاحة .
- ترشيد الإنفاق ، من خلال اتباع الأساليب العلمية الوسائل التي يمكن عن طريقها رفع الكفاءة النوعية لاستخدام الموارد المتاحة . ومن هذه الأساليب : الربط بين النفقة وأغراضها ، وأسلوب تكاليف الأنشطة ، التخطيط الكفء للموارد البشرية .
- اعتماد ميزانية البرامج والأداء بدلاً من ميزانية البنود ، بحيث يتم ربط الإنفاق على كل برنامج بالأهداف التي سوف يحققها . الأمر الذي سوف يحد من الإسراف في الإنفاق ، ويسهل عملية الرقابة والمتابعة .
- إعادة هيكلة النظام الجامعي وفق حاجات الجامعة (الوظائف) ومتطلبات المجتمع (التخصصات) .
- ضرورة اعتماد مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية بنوعيها الداخلية والخارجية، للحد من سوء استخدام الجامعات لموارد المتاحة .

◄◄ الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في مجال رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة على المستويين المحلي والدولي .

• المراجع :

١- أبو الوفا ، جمال ، وآخران . اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية . مصر ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠٠٠ م .

٢- الأحمد ، عدنان . بدائل غير تقليدية لتمويل التعليم العالي ورفع كفايته . المجلة العربية للتربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المجلد الثالث والعشرون العدد الثاني ، ذو القعدة ٢٠٠٣م .

٣- البحيرى ، السيد محمود . تمويل التعليم الجامعي فى مصر فى ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية المعاصرة " دراسة مستقبلية ". رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢٠٠٤ م .

٤- الخطيب ، محمد بن شحات . التعليم العالي : قضايا ورؤى . دار الخريجي ، الرياض ١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م.

٥- الخطيب ، أحمد . التعليم الجامعي في الوطن العربي : التحديات والبدائل المستقبلية . مجلة اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات ، عدد خاص بمناسبة مرور ثلاثين عاماً على تأسيس الاتحاد ، ١٩٩٤م .

٦- حماد ، خليل وسعيد البشير . تمويل التعليم العالي في الدول العربية طرق غير تقليدية "دراسة حالة الأردن"، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية بيروت، ١٧- ١٩ نيسان ، ٢٠٠٠ م .

٧- رحمة ، انطوان حبيب . كفاية تمويل التعليم العالي في الدول العربية أوضاعها وسبل تحسينها . ضمن بحوث مؤتمر اتحاد الجامعات العربية ، الدورة ٣٣ ، بيروت ٢٠٠٠م . مجلة اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات ، العدد المتخصص رقم ٣ ، ٢٠٠٠م .

٨- السنبل، عبد العزيز . التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين . الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٢ م .

٩- السهلاوي ، عبد الله عبد العزيز . الاتجاهات حول الإنفاق على التعليم العالي . المجلة التربوية ، الكويت ، العدد ٥٦ ، المجلد الرابع عشر ، ٢٠٠٠م .

١٠- السيديه ، محمد علي . وباطويح ،محمد عمر . تطوير مصادر التمويل للتعليم الجامعي وتنويعها . ضمن بحوث مؤتمر اتحاد الجامعات العربية ، الدورة ٣٣ بيروت ، ٢٠٠٠م . مجلة اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العدد المتخصص رقم ٣ ، ٢٠٠٠م .

١١- الشرايري ، جمال عادل . إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات الأردنية و المعوقات التي تعترض تطبيقه . المجلة المصرية للدراسات التجارية جامعة المنصورة ، ٢٠٠٨ م .

١٢- صائغ ، عبد الرحمن أحمد . التجربة الأمريكية في تمويل التعليم العالي وبعض أوجه الإفادة منها في تطوير الوضع الحالي لتمويل التعليم الجامعي في الوطن العربي . مجلة اتحاد الجامعات ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، العدد (٢٢) ، ذو القعدة ١٤١٧هـ .

١٣- صبيح ، لينا زياد . واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني ومشكلاته. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة المنعقد بكلية التجارة في بالجامعة الإسلامية في الفترة من ١٠ مايو ٢٠٠٥ م.

١٤- صوفي ، عدنان عبد الفتاح . تنويع مصادر تمويل التعليم العالي . ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية المنعقدة في الفترة من ٢٥- ٢٨ / ١٠ /١٤١٨هـ الموافق ٢٢- ٢٥ / ٢ / ١٩٩٨م.

١٥- عابدين ، محمود عباس . آفاق تربوية متجددة في قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية . الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ١٤٢٤هـ .

١٦- عبد الدائم ، عبد الله . مراجعة إستراتيجية تطوير التربية العربية . المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم . تونس ، نوفمبر ١٩٩٣م .

١٧- عيسى ، إبراهيم محمد . دور هندسة القيمة في ترشيد تكلفة التعليم الجامعي . ضمن بحوث مؤتمر اتحاد الجامعات العربية ، الدورة ٣٣ ، بيروت ، ٢٠٠٠م . مجلة اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات ، العدد المتخصص رقم ٣ ٢٠٠٠م .

١٨- فهمي ، محمد سيف الديني . اتجاهات التغيير والتطوير في التعليم الجامعي وموقف جامعات دول الخليج العربي منها . التربية المعاصرة ، العدد ١٢ رجب ١٤٠٩هـ / مارس ١٩٨٩م .

١٩- مجاهد ، محمد إبراهيم عطوة . التعليم العالى بين حتمية التوسع فيه ووجوب التخطيط له لمواجهة البطالة بين خريجيه مع التركيز على أزمة كليات التربية . المؤتمر العلمى السنوى لكلية التربية ، جامعة المنصورة ، التعليم وعالم العمل فى الوطن العربى ، رؤية مستقبلية ، ٣- ٤ أبريل ،٢٠٠١م.

٢٠- مجاهد ، محمد إبراهيم عطوة . التعليم العالي بين حتمية التوسع فيه ووجوب التخطيط له لمواجهة البطالة بين خريجيه مع التركيز على أزمة كليات التربية . المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية ، جامعة المنصورة ، التعليم وعالم العمل في الوطن العربي ، رؤية مستقبلية ، ٣- ٤ أبريل ، سنة ٢٠٠١ م .

٢١- المنيع ، محمد عبد الله . متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية : منظور مستقبلي . بحث مقدم للندوة الدولية حول " الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ " وزارة التخطيط في الفترة من ١٣- ١٧ شعبان ١٤٢٣هـ الموافق ١٩- ٢٣ أكتوبر ٢٠٠٢ م .

٢٢- مينا ، فايز مراد . التعليم العالى فى مصر (التطور وبدائل المستقبل) . القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠٠١ م .

٢٣- اليونسكو ، توصيات المؤتمر العالمي للتعليم العالي (التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين : الرؤية والعمل) مشروع إطار أولويات العمل لتغيير التعليم العالي وتطويره . باريس ٥- ٩ أكتوبر / تشرين الأول ١٩٩٨م .

****