

نموذج مقترح لتخصيص الموارد المالية بين قطاعات التعليم
العالي في المملكة العربية السعودية

اعداد:

الدكتور

نبيه بن عبد الرحمن بن سليمان الجبر

أستاذ المحاسبة المساعد

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك سعود- فرع القصيم

بسم الله الرحمن الرحيم

نموذج مقترح لتخصيص الموارد المالية بين قطاعات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

مقدمة

تعتمد ميزانيات الجامعات في المملكة العربية السعودية اعتماداً كلياً على الحكومة في حصولها على الأموال حيث أنها جامعات حكومية وليست خاصة. فالجامعات السعودية كغيرها من قطاعات الدولة ترسل طلب الميزانية إلى وزارة المالية والاقتصاد الوطني. وبعد وصوله يتم مناقشة هذا الطلب مع أعضاء الوزارة المختصين، وبعد اعتماد ذلك من مجلس الوزراء تبلغ كل جامعة بما خصص لها من اعتمادات. ومن مشاكل هذا الأسلوب في التخصيص مبالغة كل جامعة في تقدير احتياجاتها حتى تتمكن من المساومة عند مناقشة الميزانية. كما أن كل جامعة تقوم باعداد طلب الميزانية وليس لديها معلومات كافية عن إيرادات الدولة ومصروفاتها المقدرة. كما أن طلب الميزانية لا يستخدم في العادة إلا للحصول على الاعتمادات. وأخيراً لا يوجد آلية محددة يتم بناء عليها تحديد الاحتياجات وإقرارها.

ولهذا يحاول هذا البحث صياغة نموذج رياضي لتخصيص الموارد المتاحة بين الجامعات والقطاعات التعليمية السعودية. ولمزيد من الاستفادة سوف تكون البداية بتقديم دراسة تحليلية لما تقوم به المملكة المتحدة، كنموذج لدولة متقدمة في مجال الخدمات التعليمية، ثم يعقب ذلك تقديم دراسة نقدية عن الوضع التعليمي خاصة فيما يتعلق بالموارد التعليمية في المملكة العربية السعودية ثم يلي ذلك تقديم النموذج المقترح مع الإشارة التفصيلية إلى المزايا والسماح المستحدثة في ذلك النموذج، وما يمكن تحقيقه من منافع تخصيصية و تمويلية حينما يتم التطبيق الفعلي للنموذج. هذا مع العلم بأن صياغة النموذج خلال هذا البحث وان اقتصر على الصياغة الرياضية النظرية إلا أنها سوف تسهم بالشمول والإشارة التحليلية إلى كيفية التطبيق وإلى مصادر الحصول على البيانات اللازمة.

اولاً: التعليم العالي في المملكة المتحدة - نظرة تاريخية

لقد تأسست جامعتا أكسفورد وكمبردج خلال القرنين الثاني عشر والثالث عشر الميلاديين وظلتا الجامعتان الوحيدتان في بريطانيا حتى بداية القرن التاسع عشر. وقد

كانت بداية هاتين الجامعتين من كليات مستقلة ، لكنهما مثل بقية الجامعات البريطانية ، بدأتا تدريجياً بالاعتماد على الدعم الذي تقدمه الحكومة المركزية .

أما أسكوتلاندا فلديها جامعاتها العريقة والتي أغلبها تأسس خلال القرن الخامس عشر الميلادي مثل جامعة سانت أندرو (1411)، جلاسكو (1451) أبردين (1495)، أدنبره (1583). أما التطور الهام فقد حدث في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين حيث تأسس عدد من الجامعات وخاصة في المدن الصناعية الكبيرة مثل جامعة مانشستر (1880) برمنجهام (1900)، ليفربول (1903)، ليدز (1904)، شيفلد (1909)، بريستول (1909)، ريدينج (1926)، وقد تأسست في البداية لتلبية احتياجات الصناعة والتجارة المحلية. ثم تلى ذلك إنشاء عدد من الجامعات بعد الحرب العالمية الثانية مثل جامعة نوتنجهام (1948)، ساوثامتون (1952)، هل (1952) وغيرها من الجامعات¹. فحالياً يوجد في المملكة المتحدة 88 جامعة، حيث تضاعف عدد الجامعات بعد تحويل أكثر من 40 من الكليات التقنية إلى جامعات ابتداء من عام 1992م وما بعده.

معلومات إحصائية

هيئة التدريس

يبين الجدول (1) أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات البريطانية القديمة ، أي انه لا يتضمن الإحصاءات الخاصة بالجامعات التي تحولت في عام 1992 وما بعده .

¹ Commonwealth Universities Yearbook, (1991), The Universities of the united kingdom, Volume One (A-B).

جدول (1) أعضاء هيئة التدريس في الجامعات البريطانية: 1979/80-1993/94*

السنة	الأساتذة	مساعدو الأساتذة	المحاضرون ومساعدوهم	المعيدون	الإجمالي
1980/79	4337	8734	20518	661	34250
1981/80	4382	8809	20460	646	34297
1982/81	4351	8777	20045	562	33735
1983/82	4017	8284	18885	465	31642
1984/83	3898	8145	18595	463	31096
1985/84	3807	7942	18737	557	31043
1986/85	3959	8025	18850	578	31412
1987/86	4070	8074	18711	577	31432
1988/87	4160	8291	18268	542	31261
1989/88	4093	8266	17778	484	30621
1990/89	4291	8618	17903	558	31340
1991/90	4520	8842	17830	669	31861
1992/91	4872	9270	17824	672	32638
1993/92	5226	9650	17854	717	33447
1994/93	5545	9890	18275	787	34497

*المعلومات لا تشمل الجامعات التي تحولت عام 1992 وما بعده

المصدر: HMSO (1994,1997) Annual Abstract of Statistics, no. 130,133, 1995,1997.

يتضح من الجدول السابق تزايد أعضاء هيئة التدريس وخاصة الأساتذة ومساعدوهم.

عدد الطلاب

معظم الإحصائيات المقدمة هنا خاصة بالجامعات القديمة التي كانت تمول عن طريق مجلس صندوق الجامعات (Universities Funding Council, UFC). بمعنى أن هذه الإحصائيات لا تشمل الجامعة المفتوحة، جامعة كرانفيلد، جامعة بكنجهام، كما أنها لا تشمل الجامعات الجديدة التي تحولت في عام 1992م وما بعده.

وكما يتبين من جدول (2) الارتفاع المطرد في أعداد الطلاب وخاصة في مرحلة البكالوريوس.

جدول (2) عدد الطلاب في الجامعات البريطانية* 1990/89-1994/93، الأرقام بالآلاف

1994/93	1993/92	1992/91	1991/90	1990/89	بيان
365.3	338.6	311	289.1	275.3	مرحلة البكالوريوس-كلي
12.2	10.8	9.8	8.6	7.7	مرحلة البكالوريوس-جزئي
82.5	76.2	71.4	63.5	59.2	عليا-كلي
62.6	56.3	49.3	43.4	40.2	عليا-جزئي
522.6	482.3	441.5	404.5	382.4	الإجمالي

* المعلومات لا تشمل الجامعات التي تحولت عام 1992 وما بعده

المصدر: UFC (Universities Statistics 1993-94) Vol. 1 Students, 1994, P. 7.

تمويل التعليم العالي

في الغالب تحصل الجامعات البريطانية على الأموال من ثلاثة مصادر رئيسية هي:

1. المنح الحكومية.

2. الرسوم الدراسية.

3. منح الأبحاث والعقود والخدمات الأخرى.

تعتبر الجامعات البريطانية مستقلة، لكنها مالياً مدعومة بشكل غير مباشر من قبل الحكومة من خلال منظمات التمويل المختلفة مثل لجنة منح الجامعات ومجلس صندوق الجامعات، والتي تعمل كوسيط بين الحكومة والجامعات. وقد كانت أول منحة تلقتها الجامعات عام 1889 للميلاد عندما وافقت الخزانة على دفع ما مجموعه 15,000 جنيه إسترليني كمنحة لأحد عشر جامعة وكلية في إنجلترا وأسكوتلاندا، بينما كان المطلوب 50,000 جنيه. كما عينت في ذلك العام لجنة خاصة لمنح كليات الجامعات وذلك لتقوم بتوزيع الأموال بين الجامعات والكليات.

وفي عام 1911 ميلادية تحولت إدارة المنح الأساسية للجامعات البريطانية للمجلس التعليمي Board of Education مع مساعدة لجنة جديدة يعينها رئيس المجلس التعليمي وتعرف باللجنة الاستشارية لمنح الجامعات Advisory Committee on University Grants. لكنها استبدلت عام 1919م بلجنة منح الجامعات (UGC) University Grants Committee والتي أصبحت خاضعة لسلطة الخزانة بعد مطالبة الجامعات بأموال كبيرة من المال العام. فقبل إنشاء هذه اللجنة كانت معظم المنح للجامعات والكليات تدار بواسطة الخزانة مع مساعدة بعض اللجان الخاصة من وقت لآخر.

ولا شك أن تأسيس مثل هذه اللجنة كان يعكس الحاجة لبعض الآليات الجديدة والفعالة لنقل الأموال للجامعات والتي عانت الكثير من خلال تجاهل وقلة دعم الحكومة للجامعات بعد الحرب العالمية الأولى. ولم يكن المطلوب من هذه اللجنة العمل كهيئة تخطيطية وإنما لتنظيم عملية توزيع الأموال بين مجموعة من الجامعات.

فقد كان هدف هذه اللجنة هو معرفة الاحتياجات المالية للجامعات البريطانية ومن ثم تقديم الطلب للحكومة للحصول على أية منح مالية يمكن أن يقرها البرلمان. ولكن أهدافها تغيرت في عام 1946م لتشمل بالإضافة إلى ما سبق جمع وفحص المعلومات المتعلقة بالتعليم العالي وتقديمها للحكومة، بالإضافة إلى الاهتمام بالتخطيط لتطوير التعليم الجامعي.

وفي عام 1964م انتقلت مسؤولية هذه اللجنة من الخزانة إلى وزارة التعليم والعلوم الجديدة. وبهذا صار لهذه اللجنة هدفان رئيسيان الأول؛ استشاري وهو إعطاء الحكومة صورة واضحة عن أهداف الجامعات والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والآخر تنفيذي، وهو تخصيص الأموال المقدمة من الحكومة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.

فعند قيام هذه اللجنة بتقويم طلبات الجامعات، فإنها كانت تأخذ في الاعتبار خطط كل جامعة بعد التأكد من أن خطط جميع الجامعات تقابل الطلب القومي على التعليم والتدريب وغيرها، وبعد موافقة الحكومة على عملية التخصيص بشكل كامل، فإن وظيفة اللجنة تكون بتوزيع الأموال المخصصة بين الجامعات. وحتى منتصف السبعينات كانت تعد المنح على شكل خطط خمسية. فكل جامعة تقوم بإرسال خطتها الخمسية للجنة، والتي تقوم بدورها بتقويم هذه الخطة ومن ثم إرسال توصيتها للحكومة المركزية. والحكومة بدورها تقوم بالموافقة على التخصيص في شكل خطة خمسية، ويكون دور اللجنة هو توزيع هذه الأموال بين الجامعات المختلفة. وبعد منتصف السبعينات صلت هذه المنح تقدم على أساس سنوي بالإضافة إلى أن متطلبات اللجنة قد زادت وذلك بطلب أن تكون هذه الأموال لمقابلة حاجات البلد، وطلب معلومات عن الأعداد المستهدفة من الطلاب في التخصصات المختلفة.

وقد أعقب التوسع الكبير في الدعم عام 1978 ميلادية انخفاض عام في تمويل الجامعات والذي صاحبه نشر عدد من التقارير ومن ضمنها تقرير بعنوان: إستراتيجية التعليم

العالي نحو التسعينات (A Strategy of Higher Education into the 1990s) والذي أوصى بزيادة الدعم الحكومي لمواجهة المتطلبات الجديدة.²

كما قامت لجنة عينها وزير التعليم والعلوم بمراجعة دور ووظائف لجنة منح الجامعات (UGC) بواسطة وأوصت في تقريرها الذي نشر في فبراير عام 1987 ميلادية بتغيير اسم لجنة منح الجامعات (UGC) إلى مجلس منح الجامعات University Grants Council ووضع هيكل جديد له.

وقد عبرت الحكومة عن رد فعلها الأول ضمن تقرير صدر بعنوان التعليم العالي لمواجهة التحدي Higher Education: Meeting the Challenge³. كما صادف ذلك إعادة انتخاب حكومة المحافظين والتي اقترحت استبدال لجنة منح الجامعات UGC بمجلس صندوق الجامعات (UFC) Universities Funding Council، ليشمل كل من إنجلترا وأسكوتلاندا وويلز. ويتكون هذا المجلس من خمسة عشر عضواً يعينهم وزير الدولة، منهم ستة إلى تسعة من التعليم العالي والبقية من جهات مختلفة ويقوم هذا المجلس بإدارة الأموال المقدمة من الدولة لدعم توفير التعليم والأبحاث والأنشطة المختلفة في الجامعات البريطانية. كما أن هذا المجلس يعتبر مستقلاً عن الحكومة مع سلطة لتعيين الموظفين وغيرهم. وفي نوفمبر عام 1988م صدر قانون بإنشاء مجلس صندوق الجامعات UFC وفي نهاية مارس عام 1989م انتهت مهام لجنة منح الجامعات UGC⁴. هذا بالإضافة إلى أنه تم التأكيد على وجود علاقات تعاقدية بين مجلس صندوق الجامعات والجامعات نفسها فقد تم التأكيد على أن دور هذا المجلس سوف يكون تخصيص الأموال التي تقرها السلطة المركزية بين الجامعات وقد اوصت اللجنة بعدد من التوصيات منها:

1- تقديم وتفسير السياسات المتعلقة بعملية التخطيط.

2- لا ينبغي للحكومة أن تلعب دوراً في توزيع الأموال بين الجامعات المختلفة.

²HMSO (1984), A Strategy of Higher Education into the 1990s; the University Grants Committee's Advice, September 1984, HMSO.

³HMSO (1987), Higher Education: Meeting the Challenge, April 1987, HMSO.

⁴HMSO (1988), Education Reform Act, 1988, HMSO.

3- أن يكون مجلس تمويل الجامعات القدرة على تحديد الأغراض التي يجب أن تنفق فيها الأموال المخصصة.

4- وضع وتحسين الترتيبات اللازمة لمساءلة الجامعات من قبل المجلس ومن ثم الحكومة. ومن المهم ملاحظة أنه في ديسمبر 1989م، أفصح مجلس صندوق الجامعات بالتفصيل عن خططه المستقبلية لتمويل الجامعات، المعتمدة أساساً على أعداد الطلاب المستعدة لقبولهم كل مؤسسة تعليمية. وهذا كما أوضحه Allan⁵ يعتبر تحولاً كبيراً عن الطريقة التقليدية المعتمدة على نموذج تمويل معين على شكل معادلة. حيث كان التصريح الأول لهذه التحولات عن طريق وزارة التعليم والعلوم في إبريل 1989 بوثيقة بعنوان *Shifting the balance of public funding of higher education to fees*⁶. وهذه السياسة للتغيير تدعمها أربعة أهداف رئيسة:

1. جعل كل مؤسسة تعليمية تستجيب بشكل أكبر لطلب الطلاب على التخصصات المختلفة.

2. جعل المؤسسات التعليمية أقل اعتماداً على التحكم المركزي في تمويلها.

3. زيادة فرص الحصول على التعليم العالي عن طريق تشجيع الجامعات على البحث بشكل جدي عن غير الطلب التقليدي.

4. تخفيض تكلفة الوحدة.

وكان أسلوب مجلس صندوق الجامعات UFC في توزيعه للأموال بين الجامعات يبدأ بأن يطلب من الجامعات تقديم احتياجاتها من الأموال التي تدعم أنشطتها التدريسية وذلك حسب استعدادها لقبول عدد محدد من الطلاب في كل تخصص وبرسوم محددة للطلاب. وهذه الرسوم يجب أن تكون مساوية أو أقل من الرسوم الإرشادية التي يحددها مجلس صندوق الجامعات. أما الأموال الخاصة بدعم الأبحاث فتخصص بشكل انتقائي خلال الفترة 1991/90 إلى 1995/94 والتخصيص الفعلي يتأثر بشكل مباشر بعملية اختيار الأبحاث لعام 1989م.

⁵ Allan, A. (1990) University Bodies: A Survey on Inter-and-Supra-University Bodies and their Records, Archive Unit, University of Liverpool, 1990.

⁶ Department of Education and Science (1989), Shifting the balance of Public Funding of Higher Education to Fees; A Consultative paper by the DES, London, April 1989, DES.

وقد كان الهدف الأساسي من طلب تقديم الجامعات لعطاءاتها لدعم أنشطة التدريس هو تشجيع توفير التعليم العالي بتكاليف منخفضة من المال العام. ومع هذا ففي خريف عام 1990م انهار نظام العطاءات، والسبب أن جميع العطاءات تقريباً كانت عند السقف الأعلى للرسم المحدد وبالتالي ألغيت هذه الطريقة قبل تبنيها⁷.

في شهري مايو ونوفمبر من عام 1991 أعلنت الحكومة عن تغيرات جديدة. حيث استبدلت مجلس صندوق الجامعات UFC بثلاث هيئات جديدة. فوجد ابتداء من إبريل 1993 ثلاثة مجالس مختلفة على حسب المناطق مسئولة عن تمويل التعليم العالي في كل مؤسساته. فصار هناك مجلس خاص بإنجلترا وآخر خاص بأسكتلندا وثالث خاص بمقاطعة ويلز. حيث صارت هذه المجالس تقدم التمويل مباشرة لأكثر من 200 مؤسسة تعليمية.

أما الطريقة الجديدة في تخصيص الأموال بين الجامعات المختلفة فإنها تعتمد على طريقة الأساس بالإضافة إلى الهامش Core-Plus-Margin-Approach. وهذه الطريقة تضمن لكل مؤسسة تعليمية (جامعة كانت أو كلية أو معهد) نسبة عالية جداً، وبالقيم الحقيقية، من ميزانية السنة الماضية. وبمقابل ضمان هذا المبلغ تضمن المؤسسة التعليمية المحافظة على عدد الطلاب المقبولين من بريطانيا والمجموعة الأوروبية، أما الباقي، الهامش، فإنه يوزع على أساس تنافسي⁸.

⁷Witzel, M. (1991), *The Failure of an Internal Market: the Universities Funding Council Bid System*, *Public Money and Management*, Summer 1991, pp. 41-8.

⁸HEFCE (1992), *The Funding of Teaching by the HEFCE in 1993-94*, Circular 1/92, August 1992, pp.

جدول (3) دخل المبيعات البريطانية: 1988/89-1992/93

مصدر الدخل	نسبة القيمة سنة		1992/93		1991/92		1990/91		1989/90		1988/89																																																																																																																																																																																																																																																																					
	1991/92	1988/89	%	بالتون جنية	%	بالتون جنية	%	بالتون جنية	%	بالتون جنية	%	بالتون جنية																																																																																																																																																																																																																																																																				
المصادر غير المتبينة													- مسج الحكومة	4	5-	29.6	1545	31.8	1491	35.6	1515	43.9	1712	47.4	1620	- المبيعات والآلات	11	9	2.5	132	2.5	119	2.9	122	3	116	3.5	121	- لجنة نظم المعلومات	6	78	0.7	39	0.8	37	0.9	39	1	38	0.6	22	- الرسوم الدراسية	12	229	25.2	1312	24.9	1167	20.7	880	13.9	542	11.7	399	- السكن والتفنية	10	68	6.9	360	7	327	6.9	294	6.6	260	6.3	215	- الاستهلاك	29	-	1.3	69	1.1	53	1.1	45	1.1	41	-	-	- مصادر أخرى	19	115	8.3	430	7.7	362	7.4	317	7	275	5.9	200	- إجمال	9	51	74.6	3886	75.8	3557	75.4	3212	76.5	2984	75.4	2576	المصادر الخاصة													- الأبحاث والتطوير:													- مجالس الأبحاث	33	80	7.3	382	6.1	288	6.6	283	6.7	263	6.2	213	- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417
- مسج الحكومة	4	5-	29.6	1545	31.8	1491	35.6	1515	43.9	1712	47.4	1620	- المبيعات والآلات	11	9	2.5	132	2.5	119	2.9	122	3	116	3.5	121	- لجنة نظم المعلومات	6	78	0.7	39	0.8	37	0.9	39	1	38	0.6	22	- الرسوم الدراسية	12	229	25.2	1312	24.9	1167	20.7	880	13.9	542	11.7	399	- السكن والتفنية	10	68	6.9	360	7	327	6.9	294	6.6	260	6.3	215	- الاستهلاك	29	-	1.3	69	1.1	53	1.1	45	1.1	41	-	-	- مصادر أخرى	19	115	8.3	430	7.7	362	7.4	317	7	275	5.9	200	- إجمال	9	51	74.6	3886	75.8	3557	75.4	3212	76.5	2984	75.4	2576	المصادر الخاصة													- الأبحاث والتطوير:													- مجالس الأبحاث	33	80	7.3	382	6.1	288	6.6	283	6.7	263	6.2	213	- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417													
- المبيعات والآلات	11	9	2.5	132	2.5	119	2.9	122	3	116	3.5	121	- لجنة نظم المعلومات	6	78	0.7	39	0.8	37	0.9	39	1	38	0.6	22	- الرسوم الدراسية	12	229	25.2	1312	24.9	1167	20.7	880	13.9	542	11.7	399	- السكن والتفنية	10	68	6.9	360	7	327	6.9	294	6.6	260	6.3	215	- الاستهلاك	29	-	1.3	69	1.1	53	1.1	45	1.1	41	-	-	- مصادر أخرى	19	115	8.3	430	7.7	362	7.4	317	7	275	5.9	200	- إجمال	9	51	74.6	3886	75.8	3557	75.4	3212	76.5	2984	75.4	2576	المصادر الخاصة													- الأبحاث والتطوير:													- مجالس الأبحاث	33	80	7.3	382	6.1	288	6.6	283	6.7	263	6.2	213	- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																										
- لجنة نظم المعلومات	6	78	0.7	39	0.8	37	0.9	39	1	38	0.6	22	- الرسوم الدراسية	12	229	25.2	1312	24.9	1167	20.7	880	13.9	542	11.7	399	- السكن والتفنية	10	68	6.9	360	7	327	6.9	294	6.6	260	6.3	215	- الاستهلاك	29	-	1.3	69	1.1	53	1.1	45	1.1	41	-	-	- مصادر أخرى	19	115	8.3	430	7.7	362	7.4	317	7	275	5.9	200	- إجمال	9	51	74.6	3886	75.8	3557	75.4	3212	76.5	2984	75.4	2576	المصادر الخاصة													- الأبحاث والتطوير:													- مجالس الأبحاث	33	80	7.3	382	6.1	288	6.6	283	6.7	263	6.2	213	- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																							
- الرسوم الدراسية	12	229	25.2	1312	24.9	1167	20.7	880	13.9	542	11.7	399	- السكن والتفنية	10	68	6.9	360	7	327	6.9	294	6.6	260	6.3	215	- الاستهلاك	29	-	1.3	69	1.1	53	1.1	45	1.1	41	-	-	- مصادر أخرى	19	115	8.3	430	7.7	362	7.4	317	7	275	5.9	200	- إجمال	9	51	74.6	3886	75.8	3557	75.4	3212	76.5	2984	75.4	2576	المصادر الخاصة													- الأبحاث والتطوير:													- مجالس الأبحاث	33	80	7.3	382	6.1	288	6.6	283	6.7	263	6.2	213	- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																				
- السكن والتفنية	10	68	6.9	360	7	327	6.9	294	6.6	260	6.3	215	- الاستهلاك	29	-	1.3	69	1.1	53	1.1	45	1.1	41	-	-	- مصادر أخرى	19	115	8.3	430	7.7	362	7.4	317	7	275	5.9	200	- إجمال	9	51	74.6	3886	75.8	3557	75.4	3212	76.5	2984	75.4	2576	المصادر الخاصة													- الأبحاث والتطوير:													- مجالس الأبحاث	33	80	7.3	382	6.1	288	6.6	283	6.7	263	6.2	213	- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																	
- الاستهلاك	29	-	1.3	69	1.1	53	1.1	45	1.1	41	-	-	- مصادر أخرى	19	115	8.3	430	7.7	362	7.4	317	7	275	5.9	200	- إجمال	9	51	74.6	3886	75.8	3557	75.4	3212	76.5	2984	75.4	2576	المصادر الخاصة													- الأبحاث والتطوير:													- مجالس الأبحاث	33	80	7.3	382	6.1	288	6.6	283	6.7	263	6.2	213	- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																														
- مصادر أخرى	19	115	8.3	430	7.7	362	7.4	317	7	275	5.9	200	- إجمال	9	51	74.6	3886	75.8	3557	75.4	3212	76.5	2984	75.4	2576	المصادر الخاصة													- الأبحاث والتطوير:													- مجالس الأبحاث	33	80	7.3	382	6.1	288	6.6	283	6.7	263	6.2	213	- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																											
- إجمال	9	51	74.6	3886	75.8	3557	75.4	3212	76.5	2984	75.4	2576	المصادر الخاصة													- الأبحاث والتطوير:													- مجالس الأبحاث	33	80	7.3	382	6.1	288	6.6	283	6.7	263	6.2	213	- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																								
المصادر الخاصة													- الأبحاث والتطوير:													- مجالس الأبحاث	33	80	7.3	382	6.1	288	6.6	283	6.7	263	6.2	213	- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																																					
- الأبحاث والتطوير:													- مجالس الأبحاث	33	80	7.3	382	6.1	288	6.6	283	6.7	263	6.2	213	- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																																																		
- مجالس الأبحاث	33	80	7.3	382	6.1	288	6.6	283	6.7	263	6.2	213	- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																																																															
- هيئات حكومية عليا	12	88	4.7	246	4.7	219	4.6	194	3.9	154	3.8	131	- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																																																																												
- الحكومة البريطانية	11	38	2.7	142	2.7	128	2.8	121	2.7	103	3	102	- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																																																																																									
- الصناعة البريطانية	-	31	2.3	121	2.6	120	2.7	114	2.7	104	2.7	92	- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																																																																																																						
- خارجية	18	113	2.5	129	2.3	110	2.3	97	2.1	80	1.8	61	- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																																																																																																																			
- مصادر أخرى	11	120	1.3	66	1.3	59	1.2	53	1.2	48	0.9	30	- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																																																																																																																																
- إجمال	17	73	20.8	1086	19.7	924	20.3	863	19.3	752	18.4	629	- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																																																																																																																																													
- خدمات أخرى	13	13	4.6	239	4.5	213	4.3	184	4.2	163	6.2	213	- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																																																																																																																																																										
- إجمال	17	58	25.4	1325	24.2	1137	100	1047	23.5	915	24.6	841	الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																																																																																																																																																																							
الإجمالي الكلي	11	53	100	5212	100	4693	100	4258	100	3900	100	3417																																																																																																																																																																																																																																																																				

الضغط المالي

يوضح جدول (3) تفصيل مصادر دخل الجامعات البريطانية بالإضافة إلى الزيادة في حجم الدخل الكلي من سنة لأخرى.

يمكن اعتبار بداية عقد الثمانينيات بالتصريح بإلغاء مساعدات الطلاب الأجانب في شهر نوفمبر 1979م، ونهايته بتصريح الحكومة عن نيتها بتشكيل إطار جديد للتعليم العالي في شهر مايو عام 1991م. فهذه الفترة من الزمن حافلة بالكثير من المتاعب والتغيرات وعدم التأكد. فقد بدأت بحفض 20% مما هو معلن في خطة الحكومة والذي يمكن اعتباره أكبر تخفيض في ميزانية الجامعات والذي لم يسبق له مثيل في قطاع التعليم العالي البريطاني⁹.

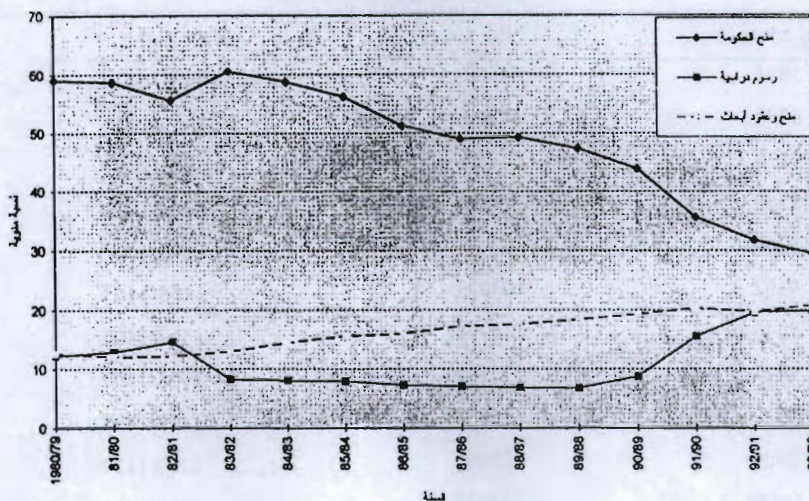
ويوضح الشكل (1) الدرجة التي وصل إليها حجم الانخفاض في الدخل من المصادر العادية الذي صاحبه ارتفاع في الدخل من المصادر الأخرى. ففي بداية الثمانينات كان حوالي 58% من دخل الجامعات يأتي على شكل منح مقطوعة من مجالس التمويل المختصة، أما في بداية التسعينات فإن حجم هذه الشريحة تناقص إلى أقل من 30%. وهذا الانخفاض صاحبه ارتفاع في بقية المصادر. فالدخل من الرسوم الدراسية ارتفع من 12.3% عام 1980/79 إلى حوالي 20% عام 1993/92. كما أن الدخل الذي يأتي من منح وعقود الأبحاث ارتفع من 12.7% عام 1980/79 إلى حوالي 21% عام 1993/92. وكل هذا يبين انخفاض اعتماد الجامعات البريطانية على المنح الحكومية المقطوعة وزيادة دخلها من المصادر الأخرى.

وبشكل مختصر فالجامعات البريطانية منذ بداية هذا القرن وهي تحصل على تمويلها من الحكومة عن طريق عدة لجان ومجالس للتمويل لعل آخرها المجالس الثلاثة التي بحسب المناطق، فأحدها لإنجلترا وآخر لاسكوتلاندا وثالث لمقاطعة ويلز. وهذه المجالس تعمل كوسيط بين الحكومة و الجامعات. فهذه المجالس المختصة تقوم بتقديم التوصية للحكومة بالمبالغ المطلوبة ثم تقوم بتوزيعها بين الجامعات المختلفة بطرق معينة، فشرط

⁹UFC/USR "Universities Statistics 1992-93", Vol. 3, Finance, 1994, P.6.

حصول الجامعات على الأموال هو تنفيذ خططها التي تتمشى مع خطط الدولة في توفير التعليم العالي.

شكل (1) تطور عنصر الدخل الرئيسية للجامعات البريطانية



لقد رأينا انخفاض نسبة المنح المقطوعة المقدمة من قبل الحكومة للجامعات ومن ثم لجأت الجامعات للتعويض من مصادر أخرى وقد نجحت في ذلك إلى حد كبير. فالحكومة من جانبها تستطيع التحكم وتوجيه التعليم العالي كما تريد مهما انخفضت نسبة ما تقدمه للجامعات حيث أن شرط الحصول على هذا الدعم هو تنفيذ الخطط التي تخدم الصالح العام. كما أنها قد تركت الحرية للجامعات بل شجعتها على البحث والحصول على التمويل من مصادر أخرى.

ثانياً: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

لا شك أن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية قد خطى خطوات كبيرة جداً وسريعة أيضاً، فقد بذلت الحكومة السعودية الأموال الطائلة في إنشاء الجامعات وفروعها حتى وصل عدد الجامعات السعودية إلى سبع جامعات شاملة العديد من الكليات والأقسام المختلفة.

معلومات إحصائية

وحيث أن الإحصائيات التفصيلية خارج نطاق هذا البحث فسوف يتم الاقتصار على إحصائيات إجمالية عن أعداد الطلاب وهيئة التدريس في الجامعات السعودية حتى نقف

على حجم النمو الكبير في هذه الأعداد خلال السنوات الماضية، وهذا ما بينه جدول (4) أدناه.

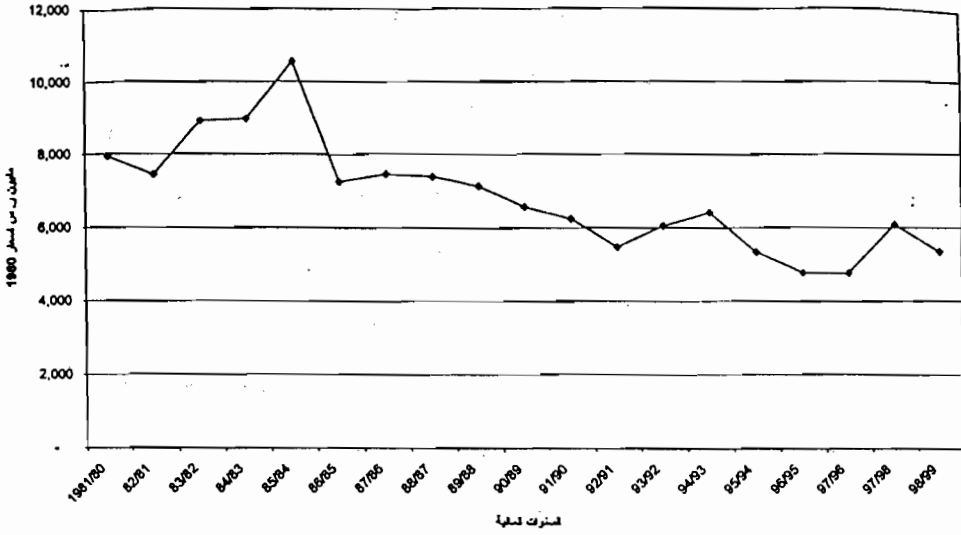
جدول (4) أعداد الطلاب وهيئة التدريس في الجامعات وكليات البنات

هيئة التدريس	عدد الطلاب	السنة
5841	54509	1401/1400
6943	64290	1402/1401
7928	75118	1403/1402
8559	80469	1404/1403
9269	94756	1405/1404
9302	104093	1406/1405
9346	116208	1407/1406
9613	113541	1408/1407
9587	116808	1409/1408
9906	129991	1410/1409
10186	132827	1411/1410
10116	135780	1412/1411
10761	149291	1413/1412
10830	157070	1414/1413
11800	195503	1415/1414
11878	217969	1416/1415

المصدر: وزارة التعليم العالي، إحصاءات التعليم العالي، الأعداد الرابع-التاسع عشر.

تمويل التعليم العالي

لا شك أن الجامعات السعودية تعتمد اعتماداً كلياً على الحكومة في حصولها على الأموال حيث أنها جامعات حكومية وليست خاصة. وهذا الاعتماد يجعل الحصص التي تحصل عليها هذه الجامعات تتأثر بالميزانية العامة للدولة صعوداً وهبوطاً ومع هذا فالنمو في الحصة المخصصة للجامعات يتابع النمو في حجم الجامعات إلى حد ما. فالشكل (2) يبين حجم هذا النمو في الأموال المخصصة للتعليم العالي، كما أنه يجب ملاحظة أن أسباب الارتفاع والانخفاض الكبير في بعض السنوات يرجع إلى تخصيص مبالغ لإنشاء المشاريع أو الانتهاء من بناء بعض المشاريع.



عملية الحصول على الأموال (الميزانية)

وحيث أن الجامعات حكومية فإنها في الواقع تعامل كغيرها من بقية قطاعات الدولة، ففي البداية تستلم كل جامعة منشوراً من وزارة المالية والاقتصاد الوطني يحتوي على معلومات روتينية تذكر الجامعات بتاريخ إرسال طلب الميزانية بالإضافة إلى بعض التقديرات والمعلومات الأخرى.

وبعد وصول هذا المنشور تقوم كل جامعة بإعداد طلب الميزانية. وهذا الطلب عادة يرسل إلى مجالس الجامعات لإبداء الملاحظات والتوصيات ومن ثم يتم إقراره وإرساله إلى وزير التعليم العالي لاعتماده. بعد هذا يرسل الطلب إلى وزارة المالية والاقتصاد الوطني، ثم يتوجه أعضاء من كل جامعة لمقابلة أعضاء الوزارة المختصين بهذا القطاع لمناقشة طلب الميزانية إلى آخر العملية.

ملاحظات على عملية التمويل

هناك بعض الملاحظات الخاصة بمراحل إعداد طلب الميزانية الذي تقوم به كل جامعة بالإضافة إلى الطريقة التي يتم على أساسها تحديد الاحتياجات المالية، وهي كما يلي:

- تقوم كل جامعة بإعداد طلب الميزانية وبيان ما تحتاجه وقد تبلغ في تقدير احتياجاتها حتى تتمكن من المساومة عند مناقشة الميزانية.

- تقوم كل جامعة بإعداد طلب الميزانية وليس لديها معلومات كافية عن ابردات الدولة ومصروفاتها المقدرة.

- عدم وجود آلية علمية محددة يتم بناء عليها تحديد الاحتياجات وإقرارها.
- يتم استخدام طلب الميزانية للحصول على الاعتمادات، لكن بعد ذلك لا يتم استخدامه أو الرجوع إليه عند تخصيص الميزانية بين القطاعات المختلفة للجامعات إلا نادراً.

إمكانية الاستفادة من التجربة البريطانية

لقد تم استعراض تطور عملية تمويل الجامعات البريطانية وما مرت به من مراحل، وقبل ختام هذا القسم من البحث يظهر انه من الأجدى استعراض ما يمكن استفادته من هذه التجربة في هذا المجال.

فمن ناحية الإجراءات التي يتم على أساسها حصول كل جامعة على ميزانيتها عن طريق وزارة المالية والاقتصاد الوطني، فقد يكون من الأفضل حصول وزارة التعليم العالي على جميع الأموال المخصصة في ميزانية الدولة لخدمة التعليم العالي بناء على تقديرات ومعلومات تجمعها الوزارة من الجامعات المختلفة. لأنه لا يوجد مبرر لحصول الجامعات على اعتمادات مستقلة إذا كانت تخضع لنفس القواعد والإجراءات في بقية القطاعات الحكومية المختلفة.

وبعد حصول وزارة التعليم العالي على الاعتمادات المخصصة لقطاع التعليم العالي، تقوم بتوزيعها بين الجامعات والجهات الأخرى المستفيدة بطريقة علمية منطقية وعادلة في نفس الوقت. فقد تقوم الوزارة بإنشاء لجنة أو إدارة خاصة مسؤوليتها تخصيص الاعتمادات المالية بين الجهات العلمية المستفيدة فقد تأخذ الوزارة في الاعتبار عند التوزيع عدداً من العوامل التي تساعد في تحقيق الأهداف والخطط، وهذا ما سيتم استعراضه في القسم التالي.

ثالثاً: النموذج المقترح

من واقع ما تقدم يمكن البدء بإبراز النموذج التجميعي لإجمالي الموارد التعليمية وذلك تبعاً للتخصيص النوعي والذي يأخذ الشكل الوارد في العلاقة التالية:

$$M = T + B + H \quad (1)$$

حيث أن:

M : إجمالي مخصصات التعليم العالي بالريال.

T : المخصصات على أساس الأنشطة التدريسية.

B : المخصصات على أساس الأبحاث العلمية.

H : المخصصات على أسس أخرى.

فقد يؤخذ في الاعتبار عند احتساب المخصصات على أساس الأنشطة التدريسية أعداد الطلاب وهيئة التدريس، نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب، عدد الأقسام والتخصصات، عدد الفروع إلى آخره.

كما قد يؤخذ في الاعتبار عند احتساب المخصصات على أساس الأبحاث العلمية عدد البحوث، المؤلفات، الدوريات، الاستشارات وغيرها.

كما قد يؤخذ في الاعتبار عند احتساب المخصصات على أسس أخرى عدد الموظفين، حجم المباني والمشاريع، عدد من العوامل الخاصة بالأقسام العلمية والأقسام الأخرى المساعدة.

كما أنه ينبغي للجامعات المختلفة بعد حصولها على مخصصاتها أن تقوم بتوزيعها بين كلياتها وأقسامها وبين أنشطتها المختلفة بشكل علمي ومنطقي، صحيح أن النسبة العظمى من المخصصات تذهب كرواتب ومكافئات ولكن الباقي ينبغي أن يوزع بشكل عادل بين الأقسام المختلفة. فعلم الكلية أو القسم بما خصص له من مخصصات الأثاث مثلاً يجعله يطمئن ولا يسارع في طلب ما قد يكون أكثر من حاجته، كما أن التسابق على بنود الميزانية المختلفة سوف يتضاءل. وبالتالي يستطيع القسم أو الكلية التوسع ضمن ما خصص له من الميزانية وما يمكن أن يحققه من إيرادات خاصة كما سيأتي.

إلا أنه يجب علينا أن نتقل من مرحلة التخصيص النوعي التي يمكن الحصول عليها من واقع الاعتمادات السابقة للموازنة (اعتمادات السنة السابقة مثلاً)، وربما في ضوء الآمال والتطلعات المستقبلية، إلى ضرورة إعادة تخصيص الإجمالي السابق على مستوى الجامعات والكليات الجامعية المختلفة للأعداد الطلابية وأعداد هيئة التدريس، ووفقاً لأوزان معينة يتم الحصول عليها تبعاً لطول الفترة التعليمية وصعوبة العملية التدريسية فيما بين التخصصات المختلفة، وهو ما يتطلب منا حقيقة ضرورة أن تأخذ دالة التخصيص المقترحة، بهدف الوصول إلى تخصيص مثالي للموارد، شكل الدالة الترجيحية التالية:

$$R_i = \sum_{i=1}^i T_i B_i H_i * M_i \quad (2)$$

حيث أن:

R_i : حصة الجامعة - الكلية من موارد وزارة التعليم العالي.

T_1 : وزن ترجيحي يمثل حصة الجامعة رقم (1) وفقاً للأنشطة التدريسية بما مقارنة بالأنشطة التدريسية للجامعات المختلفة وذلك عن طريق:

$$T_1 = W_1 \cdot N_1 \quad (3)$$

حيث أن :

W_1 : تمثل نسبة الانحراف المعياري للعبء التدريسي للتخصص المعين مقارنة بالتخصصات الأخرى مضموراً في N_1 التي تمثل عدد أعضاء هيئة التدريس بهذه الكلية أو الجامعة، عدد الطلاب - الأنشطة التدريسية، حسب ما يتوافر من أدوات للقياس.

من الملاحظ أن نسبة الانحراف المعياري تم استخدامها كوسيلة إحصائية لمعالجة مشكلة الأوزان الترجيحية التي يتم الحصول عليها. فالأوزان لا تأتي في شكل قيم مطلقة، ولكنها تأتي في شكل قيم نسبية متدرجة ليس لها معنى إلا بمقارنتها بباقي النسب أو الأوزان المتحمل عليها. فعلى سبيل المثال العبء التدريسي لأستاذ الطب حينما يأخذ الرقم 40 والعبء التدريسي لأستاذ الاقتصاد حينما يأخذ الوزن الترجيحي 30 والعبء التدريسي لأستاذ الزراعة حينما يأخذ الوزن الترجيحي 20 ، فليس معنى ذلك أن العبء التدريسي لأستاذ الطب ضعف العبء التدريسي لأستاذ الزراعة، ولكن يعني من الأوزان السابقة أن الفرق بين العبء التدريسي لكل من أستاذ الطب والزراعة هو ضعف الفرق بين أستاذ الطب والاقتصاد وهو الأمر الذي يساير مقاييس ليكر في قياس الاتجاهات التي غالباً ما تصلح فقط في المقارنة فيما بينها داخلياً وفي موقف معين وليس بصفة مطلقة¹⁰ وتعتبر هذا الأمر من الأهمية عند محاولة تطبيق العلاقة السابقة. حيث أن القيم المطلقة لا يصبح لها معنى ولكن الذي له معنى هو الفرق أو نسبة الانحراف المعياري لكل وزن عن الآخر وهو ما يساعدنا في نهاية الأمر على الوصول إلى نتائج مؤداها إمكانية ترجيح عملية التخصيص بين الهيئات التدريسية المختلفة تبعاً لدرجة الصعوبة والمسئولية التعليمية لكل منها.

B_1 : تمثل وزن ترجيحي يمثل حصة الجامعة (1) من الأبحاث مقارنة بالأبحاث على مستوى التخصصات الأخرى قد يؤخذ في الاعتبار هنا مدى صعوبة العملية لتخصص معين مقارنة بالصعوبة العلمية للتخصصات الأخرى لذلك فإن B_1 عبارة عن رقم مركب من حاصل ضرب وزن ترجيحي مع عدد بحوث عملية - أو طول فترة البحوث العلمية في المتوسط لتخصص معين.

¹⁰Kamanta (1987), Theory of Econometrics, Martin Robertson, London.

H_1 : عبارة عن وزن ترجيحي للأسس الأخرى يتم الاستقرار على صياغته وفقاً للأسس السابقة.

وبعد أن يحدد لكل جامعة المخصص لها من موارد، فإنها يجب أن تعيد تخصيص حصتها بين قطاعاتها المختلفة. وهنا رب قائل يزعم أنه كان من الأولى ومنذ البداية، وعلى مستوى الوزارة تقرير التخصيص بين التخصصات الداخلية لكل جامعة، مما يؤدي في النهاية إلى تبسيط إجراءات التخصيص من ناحية، ومن ضمان توحيد أسس التخصيص بين القطاعات المختلفة على مستوى الجامعات، إلا أننا نرى أن دور الوزارة يجب أن يقتصر فقط على التخصيص على مستوى الجامعات، ثم يلي ذلك قيام كل جامعة بالتخصيص بين القطاعات وفقاً لنفس الأسس التي أتبع في المعادلة (1)، (2) السابقتين وذلك للأسباب التالية:

1. إضفاء الصبغة اللامركزية لكل جامعة وتنمية مفهوم الاستقلالية الداخلية internal autonomy¹¹ الذي يجب أن تتمتع به كل جامعة في ممارستها لعملها.

2. تتسم كل جامعة بصفة معينة، فعلى سبيل المثال تولي جامعة الملك فهد للبترول والمعادن أهمية خاصة للتخصصات الصناعية والعلمية، بينما تولي جامعة الملك سعود اهتماماً بالتخصصات الأدبية والاجتماعية، بينما تتسم جامعة الإمام محمد بن سعود بالميل إلى التزعة والتخصصات الدينية والشرعية، الأمر الذي يضيف على عملية التخصيص صفة الذاتية والطبيعة الخاصة لكل جامعة، وهو أحد الأمور المستهدفة في عملية التخصيص.

3. أن الأسس والأوزان التي كان من الممكن استخدامها مركزياً على مستوى الوزارة في إحداث التخصيص النوعي بين التخصصات المختلفة، سوف يكون من الأسهل استخدامها على مستوى الجامعة الواحدة حتى تحقيق عملية التخصيص، وفي التحقق من أن المبالغ المخصصة على مستوى كل جامعة قد تم تخصيصها داخلياً بين التخصصات المختلفة. ومن واقع كل ما تقدم فإنه يمكن صياغة العلاقة التالية لإحداث التخصيص النوعي لموارد الجامعة الواحدة وذلك بناء على ما يلي:

¹¹ Azzamel, M., Hutt, D. (1987), Advanced Managerial Accounting, John Willy & Sons.

$$T_{11} = \sum \frac{W_1}{W_{11}} \cdot M_1 \quad (4)$$

حيث أن:

T_{11} : عبارة عن نصيب أعضاء هيئة التدريس... الخ في التخصص.

W_1 : عبارة عن الوزن النسبي الترجيحي (نسبة الانحراف المعياري) يمثله العبء الخاص بأعضاء هيئة التدريس في التخصص (1) وفقاً للأوزان المستخدمة سابقاً.

W_{11} : عبارة عن مجموع الأوزان النسبية للتخصصات المختلفة.

M_1 : نصيب الجامعة من الموارد.

وبهذه الآلية، يمكن إجراء التخصيص المالي في البداية على مستوى الجامعات المختلفة، وفقاً للعبء التدريسي وغيره الذي تشغله كل جامعة، ثم يلي ذلك التخصيص الداخلي للجامعة الواحدة بين التخصصات التي تحتوي عليها وهو ما يدعم بدوره أهداف التخصيص الموضوعي للموارد، مراعاة للاحتياجات الداخلية، والأعباء الموكلة لكل جامعة، وبما يساعد بدوره في نهاية الأمر على إكساب عملية التخصيص الجانب الموضوعي الذي يساعد في تقييم مدى الاستفادة من الموارد التي خصصت، وبما يعمل على الحد من جوانب ونواحي الإسراف، وهو الأمر الذي يعود بدوره على رفع الكفاءة الإنتاجية لموارد التعليم العالي، وعلى تحقيق الأهداف والمزايا المشار إليها لاحقاً من النموذج الموضوعي لتخصيص موارد التعليم العالي. ويلاحظ على هذا النموذج ما يلي:

1. الأوزان الترجيحية يتم الحصول عليها من أطراف تعليمية متعددة وفقاً لقائمة استقصاء معينة تقيس لنا مدى صعوبة العملية التعليمية، تبعاً لتخصص معين وكلية معينة.
2. تجميع الآراء من أطراف متعددة سوف يعمل على إكساب النموذج صفة الواقعية والعدالة في التخصيص فمعظم النماذج المتاحة حالياً، يحدث فيها التخصيص وفقاً لاعتبارات اجتهادية تتأثر في أغلبها بعدد الطلاب أو حجم هيئة التدريس أو مساحة المبنى المتاحة، مما يعطي نتائج تخصيصية للموارد تكاد تكون متساوية بغض النظر عن صعوبة العملية التعليمية.

3. مساهمة الدالة المقترحة للتوجه الحديث نحو الوصول إلى نموذج يتسم بالاستقرار في عملية التخصيص. فهو غير قابل للتغير من وقت لآخر، بينما أن التغير في التخصيص السنوي يحدث وفقاً لتغير الظروف المحيطة بالتطبيق، وهو الأمر الذي يكسب النموذج صفة الاستقرار من ناحية، وصفة الحركية من ناحية أخرى، مما يدعم أهداف العدالة والمثالية في التخصيص.

4. يساعد النموذج السابق تبعاً لما ورد في (3) من تطبيق أساليب تقييم تخصيص الموارد العامة، وذلك بإتباع أسلوب الموازنة التفاضلية، بدلاً من الاعتمادات على أسلوب حجم الاعتمادات أو أسلوب الموازنة الصفرية المتبع في تقييم معظم بنود الموازنة العامة، والذي أنتقد في مواقع عديدة سابقة.

5. أن التعليم يمثل سلعة أساسية حتمية عامة الاستهلاك، مما يعني عدم المقدرة على تجنب استخدامها وإنتاجها، ومن ناحية أخرى يتطلب ضرورة توفيرها بالقدر المناسب للاحتياجات وهو ما يعمل على تحقيقه النموذج المقترح.

6. تسعى معظم دول العالم في الوقت الحاضر إلى محاولة جدولة عملية التخصيص أي الوصول إلى دالة معينة تساعد عملية التخصيص، والثبات على استخدامها من وقت لآخر، وهو الأمر الذي توصلت إليه الحكومة البريطانية بشأن الوصول إلى دالة لتخصيص الموارد الصحية بين المستشفيات¹²، وتسعى أيضاً كثير من الدول لتحقيقه في الوقت الحاضر، وهو ما شجع بل وحفز على الإشارة إلى هذه الدالة، التي يمكن الاستمرار عليها دون تعديل، والتي تمكن في نهاية الأمر من تحقيق أهداف الموازنة العامة من الواقعية والدقة عند تخصيص الموارد العامة بين الجهات المتعددة المستفيدة.

المزايا المتوقعة من التخصيص

لاشك أن تطبيق مثل هذا الإجراء عند تخصيص وتوزيع ميزانية التعليم العالي بين الجامعات المختلفة سوف يحقق العديد من المزايا أهمها ما يلي:

¹² Mellet, H. (1997), The Role of resource Accounting in The UK Government's, Quest for "Better Accounting", Accounting & Business Research, Vol. 27, No. 2, Spring, pp. 157-170.

¹³ Lee, J., Nefcy, P. (1997), The Anatomy of an effective HMO Cost management System, Management Accounting, January, pp. 49-54.

أولاً : التأكد من التزام الجامعات بالخطط والأهداف المرسومة وضمان سير العملية التعليمية ضمن خطط التنمية الخمسية.

ثانياً : تحقيق الكفاءة ما أمكن في استخدام الموارد المتاحة ، حيث يجب أن يتعدى دور الرقابة الالتزام بالقواعد والتعليمات إلى التأكد من استخدام هذه الموارد في تحقيق الأهداف بكفاءة.

ثالثاً : التحكم في سياسة التعليم العالي بما يخدم مصالح البلد من ناحية أعداد الطلاب المقبولين أو التخصصات المطروحة أو التوسع في الفروع إلى آخره.

رابعاً : تحقيق العدالة عند توزيع الميزانية المعتمدة بين الجامعات المختلفة لما تشمله عملية التوزيع من الروضوح والدقة إلى حد كبير والاستناد الى قواعد موضوعية محددة.

خامساً : إمكانية حصول وزارة التعليم العالي على كل ما تحتاجه من معلومات عن الجامعات بسهولة وذلك يجعل الحصول على هذه المعلومات شرطاً في الحصول على المخصصات.

سادساً : تشجيع البحث العلمي عن طريق تخصيص مبالغ معينة لاستخدامها في أغراض البحث العلمي فقط.

تنوع مصادر التمويل

سبق وأن قدمنا عرضاً تاريخياً لحجم اعتماد الجامعات البريطانية على الحكومة المركزية في التمويل ومدى تناقص نسبة المنح إلى إجمالي دخل الجامعات في الآونة الأخيرة، مما اضطر الجامعات إلى البحث عن مصادر أخرى لتمويل أنشطتها المختلفة. وكما أن الحكومة السعودية أنفقت ولا تزال تنفق المبالغ الطائلة لتمويل الجامعات السعودية حيث الاعتماد الكلي للجامعات السعودية على ما تخصصه لها وزارة المالية والاقتصاد الوطني في كل عام. لكنه قد حان الوقت للجامعات السعودية أن تنوع مصادر تمويلها وهذا ما بينته اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات الصادرة في 1416/6/11هـ¹⁴ والتي سمحت للجامعات باستخدام وصرف الأموال التي تحصل عليها من المصادر المختلفة، والتي في السابق كانت تورد لوزارة المالية والاقتصاد الوطني.

وكما أن في هذه اللائحة تحفيزاً للجامعات للبحث بجد عن المصادر المختلفة للتمويل، فقد مر معنا في التجربة البريطانية أن المنح من الدولة لم تنخفض كميلاً وإنما انخفضت كنسبة من إجمالي الدخل مما يدل على أن نمو حجم الإنفاق والتوسع أكبر من نمو مساهمة الحكومة ولهذا

¹⁴ وزارة التعليم العالي، اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات، 1417، الطبعة الأولى.

فقد قامت الجامعات بتغطية هذا الفرق عن طريق المصادر الأخرى، وفيما يلي عرض لبعض المصادر التي يمكن الاستفادة منها:

أولاً: زيادة مساهمة الجامعات في خدمة المجتمع عن طريق تقديم الخدمات والاستشارات للمصالح الحكومية والقطاع الخاص. بشرط توفر عنصر التحفيز للكليات والأقسام المختلفة، بمعنى أنه لما كانت تورد الأموال التي تحصل عليها الجامعات لوزارة المالية والاقتصاد الوطني لم يكن هناك حافز كاف للحصول على هذه الأموال، أما الآن فقد وجد الحافز للجامعة لكن بقي أن توفره الجامعة للكليات والأقسام والأعضاء. فأولاً يجب تجنب الإدارة المركزية لهذه الأموال حيث أن هذا سوف يقلل الحافز لدى الكليات والأقسام في تقديم مثل هذه الخدمات، وإنما الواجب على إدارة الجامعات أن تخصص جزءاً معيناً من هذه الإيرادات لتغطية التكاليف بالإضافة إلى جزء آخر لدعم الأنشطة الأخرى وترك الباقي للجهات ذات العلاقة للصرف منه ضمن ضوابط محددة. فعلم إدارة الكلية أو المركز بأن لها نصيباً من الإيرادات وأنها لن تصرف جميعها لخدمة جهات لم تساهم فيها سبيعت الاطمئنان وسيولد الحافز لمضاعفة الجهود.

ثانياً: الحصول على بعض الأموال عن طريق بعض الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية مثل أعمال النشر والتوزيع والتدريب وتأجير المباني والقاعات والأراضي الشاغرة وغيرها، استثمار براءات الاختراع وحقوق التأليف.

ثالثاً: حث الجامعات على استقبال الهبات والتبرعات والأوقاف والرصايا من الجهات المحلية المختلفة، حتى لو كانت مقترنة بشروط تتفق مع رسالة الجامعة.

رابعاً: لاشك أن التعليم بأنواعه يقدم مجاناً لكن يمكن الحصول على بعض الأموال عن طريق فرض بعض الرسوم الرمزية على استخدام بعض الخدمات والمرافق مثل فرض رسوم على استخدام السيارات القريبة جداً من مباني الجامعات وغيرها من الخدمات.

خامساً: عقد المؤتمرات والندوات ذات الصلة بالتخصصات المختلفة داخل قاعات الكليات ذات العلاقة.

سادساً: افتتاح برامج للدراسات العليا والدراسات المتخصصة وفرض بعض الرسوم عليها وخاصة إذا كان الطالب تابعاً لجهة معينة وليس على حسابه الخاص.

الخاتمة

لقد تم إجراء دراسة تحليلية بهدف الوصول إلى نموذج يمكن من تحقيق العدالة والموضوعية في تخصيص موارد التعليم العالي بين الجهات العلمية المستفيدة في المملكة

العربية السعودية. وتحقيقاً للعدالة في تخصيص الموارد فقد تم صياغة النموذج اعتمداً على إعطاء أوزان (ترجيحية) للتخصصات العلمية المختلفة التي تقدمها الجامعات السعودية، مع الأخذ في الاعتبار الطبيعة الخاصة بكل جامعة، وأعبائها التدريسية وغير ذلك من الاعتبارات.

وزيادة في الفائدة العلمية، فقد اشتملت هذه الورقة البحثية على دراسة نقدية مقارنة بهدف تدعيم وتطوير النواحي التمويلية لقطاع التعليم العالي، واستعراض المصادر التمويلية البديلة واللازمة لتطوير العملية. وتبعاً لذلك، تم إجراء دراسة لنظم تمويل الجامعات في المملكة المتحدة، والتي بينت مراحل تطور التعليم العالي في المملكة المتحدة وخاصة فيما يتعلق بعملية توزيع المنح التي تقدمها الحكومة المركزية بين الجامعات المختلفة. كما تبين منها الانخفاض المتوالي والمستمر في نسبة المنح الحكومية للجامعات البريطانية بالنسبة لاجمالي دخل الجامعات، واتجاه التمويل فيها إلى الاعتماد على المصادر الذاتية المختلفة مثل الرسوم الدراسية ومنح وعقود الأبحاث.

تلى ذلك استعراض تطور التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، حيث تبين النمو الكبير في هذا القطاع سواء من حيث أعداد الطلاب أو هيئة التدريس. كما تبين اتجاه التمويل الحكومي إلى التناقص وهذا قد يكون بسبب الانتهاء من تنفيذ بعض المشاريع. وهذا يؤيد الفكرة التي تمت صياغتها في عدة مواقع من البحث، من ضرورة الاعتماد على مصادر أخرى لتمويل الجامعات السعودية وهو الأمر الذي تم التأكيد عليه مراراً في هدف البحث وفي سياق، بل ودعمته الدراسات والإحصاءات العديدة التي تعرض لها البحث.

بعد ذلك تم التطرق لكيفية حصول الجامعات السعودية على مخصصاتها، حيث تم تقديم بعض الملاحظات المتعلقة بهذه العملية. وتبعاً لذلك اقترح أن تتولى وزارة التعليم العالي عملية تخصيص الموارد بين الجامعات السعودية وفق النموذج المقترح، ثم بعد ذلك تتولى كل جامعة إعادة تخصيص حصتها بين كلياتها وأقسامها المختلفة. ولذا فقد تمت صياغة نموذج يساعد على تحقيق العدالة والموضوعية في تخصيص موارد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مما يساعد على تحقيق أهداف عدالة التخصيص وموضوعيته، وهي التي تحقق العديد من الأهداف الثانوية الأخرى، مثل الحد من الإسراف في الانفاق وتوفير المزيد من الموارد للعملية التعليمية. كما استهدف النموذج بالصياغة التي اعتمد

عليها، تطوير وسائل وأساليب الرقابة وتقييم الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي، مما يمكن من استخدام أساليب حديثة للتقييم مثل الموازنة التفاضلية وغيرها. وفي النهاية تم استعراض بعض المقترحات المتعلقة بتنويع مصادر التمويل و مجالات العمل المختلفة التي يمكن تمويلها من المصادر العديدة أو الذاتية.

المراجع

1. Commonwealth Universities Yearbook, (1991), The Universities of the united kingdom, Volume One (A-B).
2. HMSO (1994,1997) Annual Abstract of Statistics, no. 130,133, 1995,1997.
3. UFC (Universities Statistics 1993-94) Vol. 1 Students, 1994, P. 7.
4. HMSO (1984), A Strategy of Higher Education into the 1990s; the University Grants Committee's Advice, September 1984, HMSO.
5. HMSO (1987), Higher Education: Meeting the Challenge, April 1987, HMSO.
6. HMSO (1988), Education Reform Act, 1988, HMSO.
7. Allan, A. (1990) University Bodies: A Survey on Inter-and-Supra-University Bodies and their Records, Archive Unit, University of Liverpool, 1990.
8. Department of Education and Science (1989), Shifting the balance of Public Funding of Higher Education to Fees; A Consultative paper by the DES, London, April 1989, DES.
9. Witzel, M. (1991), The Failure of an Internal Market: the Universities Funding Council Bid System, Public Money and Management, Summer 1991, pp. 41-8.
10. HEFCE (1992), The Funding of Teaching by the HEFCE in 1993-94, Circular 1/92, August 1992, pp. 3-4.
11. UFC/USR "Universities Statistics 1992-93", Vol. 3, Finance, 1994, P.6.
12. Williams, G. (1992), Changing Patterns of Finance in Higher Education, Buckingham, SRHE & Open University Press.
13. وزارة التعليم العالي، إحصاءات التعليم العالي، الأعداد الرابع-التاسع عشر.
14. Kamenta (1987), Theory of Econometrics, Martin Robertson, London.
15. Azzamel, M., Hutt, D. (1987), Advanced Managerial Accounting, John Willy & Sons.
16. Mellet, H. (1997), The Role of resource Accounting in The UK Government's, Quest for "Better Accounting", Accounting & Business Research, Vol. 27, No. 2, Spring, pp. 157-170.
17. Lee, J., Nefcy, P. (1997), The Anatomy of an effective HMO Cost management System, Management Accounting, January, pp. 49-54.
18. وزارة التعليم العالي، اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات، 1417، الطبعة الاولى.