

تفعيل الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم

في إدارة برامج التعاون الدولي بجمهورية مصر العربية

اعداد

نادية فاروق محمود سلومة

اشراف:

أ.م.د / مريم إبراهيم الشرقاوى أستاذة الإدارة التعليمية المساعد المتفرغ ورئيس قسم أصول التربية الأسبق كلية التربية - جامعة بنى سويف	أ.م.د / منى شعبان عثمان أستاذة الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد كلية التربية - جامعة الفيوم
---	--

مقدمة:

يُعد التعليم داعماً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في كافة المجتمعات، والمحقق لنهضة الدول وتقدمها، حيث يمدّها بالموارد البشرية المؤهلة؛ بما يعمل على تحقيق طموحات المجتمع الآنية والمستقبلية، لذا تهتم المجتمعات المختلفة بالتعليم، وتهيئ له الظروف والأوضاع اللازمة لكي يقوم بدوره في تحقيق الأهداف القومية للمجتمع.

لقد حظي "التعليم في مصر في الآونة الأخيرة بجهود متميزة جعلته يرتقي إلى درجة من النمو والتوسع لم يكن من السهل الوصول إليها لولا تلك الرؤية السياسية التي وضعته على قمة الأولويات، وجعلت منه قضية أمن قومي في ظل مفاهيم العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات، ومن ثم قامت وزارة التربية والتعليم بوضع خطة استراتيجية قومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي من أجل إحداث نقلة نوعية في التعليم، وتطويره، وتحديثه بما يواكب متطلبات العصر ومتغيراته." (1) وتكفلت الحكومة المصرية بتمويل هذا التطوير، إلا أن التمويل القومي للتعليم غير كافٍ لتنفيذ برامج التطوير المطلوبة، ولذا تلجأ الحكومة المصرية إلى برامج التعاون الدولي لتحقيق

(1) جمهورية مصر العربية: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: أضواء على الخطّة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٨/٧ - ٢٠١٢/١١ نحو نقلة نوعية في التعليم، القاهرة، النشرة الدورية، ع (٩)، ٢٠٠٨، ص ٤.

أهداف التطوير، حيث جعلت مصر من المساعدات الخارجية مصدرًا ثالثًا من مصادر تمويل التعليم بها بعد التمويل الحكومي والجهود الذاتية.⁽¹⁾

مشكلة الدراسة:

تواجه وزارة التربية والتعليم مجموعة من التحديات أمام الاستفادة من برامج التعاون الدولي، وذلك لقلة ارتباطها بالضرورة بالمشاريع التي أُدرجت في خطة التعليم، كما أن قيمتها كأحد مصادر تمويل التعليم لا يمكن تحديدها مسبقًا، ولا يمكن عدّها عنصرًا أساسيًا في تمويل الخطة، ولا يمكن تغيير بنود مساهمة هذه البرامج في تمويل التعليم.⁽²⁾

وتتمثل أوجه القصور في الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي في أوجه قصور قبل وأثناء وبعد تنفيذ هذه البرامج وذلك طبقًا لما أكدته بعض نتائج الدراسات والأبحاث السابقة، فمن مظاهر قصور الدور الرقابي للوزارة قبل تنفيذ برامج التعاون الدولي، أن الوزارة ليس لها أي دور رقابي قبل التنفيذ على برامج التعاون الدولي، وإنما تملّي الجهة المانحة شروطها، وتفرض برامج قد لا تتناسب التعليم المصري.⁽³⁾ أما فيما يتعلق بأوجه القصور في الدور الرقابي للوزارة أثناء تنفيذ برامج التعاون الدولي، فإنها تتمثل في: أن الجهات المانحة من المفترض أن تتعاون مع الجانب المصري للرقابة على برامج التعاون الدولي، من إشراف ومتابعة وتقويم، وذلك من خلال إشراف مشترك نصف سنوي وسنوي، يضم خبراء من الجهات الممولة، وتقدم التقارير عن كيفية تنفيذ الأنشطة، وما تحقق منها،

(1) علي صالح حامد جوهر: الاستثمار الأمثل في التعليم، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٥، ص ٢١.

(2) معهد التخطيط القومي: "تقدير الاحتياجات التمويلية لتطوير التعليم ما قبل الجامعي وفقًا لاستراتيجية متعددة الأبعاد، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم ١٥٥، القاهرة، يوليو ٢٠٠٢، ص ٥٩.

(3) سميحة علي محمد مخلوف: "برنامج تطوير التعليم كأحد أشكال المعونات الأجنبية لتطوير التعليم الأساسي ERP، المصري: دراسة حالة في محافظة الفيوم"، عالم التربية - مصر، س(٩)، ع (٢٦)، ٢٠٠٨، ص ٢٨١.

والصعوبات التي واجهت التنفيذ، ومحاولة تفادي الصعوبات مستقبلاً^(١). ولكن "يتضح خلال عملية الرقابة الحقيقية والفعلية على هذه البرامج أن وزارة التربية والتعليم ليست لديها الحرية الكافية في الرقابة على البرامج وتنفيذها، وتحديد مجالات استخدام أموال القرض الخاصة بالبرنامج" بينما تتمثل أوجه القصور في الدور الرقابي للوزارة بعد تنفيذ هذه البرامج في "أنَّ الرقابة على برامج التعاون الدولي تقوم بها جهات غالباً ما تكون متعاقدة مع الجهات المانحة، بل إنَّ التكلفة لهذه الرقابة في كثير من الأحيان تكون متضمنة في تكلفة البرنامج ذاته، مما يجعل التقويم غير حيادي، مع ندرة الجهات المصرية التي تقوم بالتقويم"^(٢). ثمَّ تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تفعيل الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي بجمهورية مصر العربية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية للتعاون الدولي في التعليم؟
- ٢- ما الواقع النظري للدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي بمصر؟
- ٣- ما الوضع الراهن للدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي بمصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٤- ما مقترحات تفعيل الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي بمصر؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للتعاون الدولي بقطاع التعليم.

(1) صلاح الدين محمد توفيق: المعونات الأجنبية ودورها في توجيه السياسة التعليمية بمصر المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ج (٢٣)، ع (٩٢)، أكتوبر، ٢٠١٢، ص ٥٥.
(2) سليمان سعيد حسن: المساعدات الأجنبية المقدمة للمشروعات الصغيرة في مصر: دراسة تحليلية، ورقة مقدمة لمؤتمر العلمي الثاني لشباب الباحثين، كلية التجارة جامعة أسيوط - مصر، ٢٠١٠، ص ٣٣٢.

- ٢- الوقوف على الأسس النظرية للرقابة على برامج التعاون الدولي بقطاع التعليم قبل الجامعي .
- ٣- رصد واقع الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي بمصر نظريًا .
- ٤- رصد واقع الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي بمصر ميدانيًا .
- ٥- وضع مقترحات لتفعيل الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي بمصر .

أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة الحالية من الاعتبارات الآتية:

- ١- تُعد الدراسة الحالية إضافة نظرية في مجال الرقابة على برامج التعاون الدولي بالتعليم قبل الجامعي، نظرًا لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- ٢- أهمية الموضوع الذي تناولته الدراسة بالبحث؛ حيث إنها تناولت موضوعًا من الموضوعات الحيوية التي تشغل بال المهتمين بالتعليم بصفة عامة، والمهتمين بتطوير التعليم بصفة خاصة؛ إذ تُعد برامج التعاون الدولي أحد مصادر تمويل تطوير التعليم في جمهورية مصر العربية.
- ٣- تزود هذه الدراسة المهتمين بقضايا التمويل التعليمي والمسؤولين والقيادات بوزارة التربية والتعليم في جمهورية مصر العربية بتصور مقترح لتفعيل الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي يمكن تطبيقه عمليًا مما يساعد على الاستفادة القصوى من برامج التعاون الدولي في قطاع التعليم قبل الجامعي.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على تفعيل الدور الرقابي الإداري لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي قبل تنفيذ هذه البرامج، وأثناء تنفيذها، وبعد التنفيذ، واتخذت الدراسة الحالية الرقابة على النتائج لتدعم استراتيجية وزارة

التربية والتعليم في تفعيل دورها الرقابي في إدارة برامج التعاون الدولي، وأيضاً الإدارة بالنتائج كمدخل إداري تمارسه وزارة التربية والتعليم في إدارتها لهذه البرامج **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية بمحافظة القاهرة بديوان وزارة التربية والتعليم بمصر.

الحد الزمني: تم التطبيق الميداني لأداة الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة الحالية على مجموعة من الخبراء التربويين بوزارة التربية والتعليم في بعض الإدارات المنوطة بالتعامل مع برامج التعاون الدولي بقطاع التعليم، وهي: الإدارة العامة للعلاقات الدولية، الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، الإدارة المركزية للأمن، الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي، الإدارة المركزية للمتابعة وتقويم الأداء، الإدارة العامة للمشاركة المجتمعية.

منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام المنهج التاريخي لرصد التطور التاريخي لبرامج التعاون الدولي منذ نشأتها، كما قامت الباحثة بإعداد استمارة استطلاع رأى للتطبيق على الخبراء بوزارة التربية والتعليم لاستطلاع آرائهم حول الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي.

مصطلحات الدراسة:

١ - تفعيل: Activating:

التعريف اللغوي: يشير المعنى اللغوي لمصطلح (تفعيل) إلى الفعل فَعَّلَ - يُفَعِّلُ تفعيلاً فهو مُفَعِّلٌ، وفعل الأمر يقصد به نشطه وقواه، ويشير المعجم الوسيط إلى أن دلالة الفعل يقصد به تنشيط ودعم ودفع إلى الأمام في الاتجاه الصحيح.^(١)

التعريف الاصطلاحي: يقصد به الاستخدام الأمثل، واتخاذ الإجراءات التي تكفل

(1) جمهورية مصر العربية: مجمع اللغة العربية: **المجمع الوسيط**، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٦١٦.

القيام بالدور المطلوب والارتقاء به.⁽¹⁾ أما **التعريف الإجرائي** فهو: تقوية ودعم وزارة التربية والتعليم في اتخاذ الإجراءات التي تكفل لها القيام بدورها الرقابي المطلوب في إدارة برامج التعاون الدولي بجمهورية مصر العربية.

٢- الدور الرقابي: The Controlling Role

التعريف الإجرائي: قيام وزارة التربية والتعليم بممارسة دورها الرقابي في جميع مراحل دورة إدارة برامج التعاون الدولي بداية من التخطيط للبرنامج، وانتهاء بتقويم أثر البرنامج، بالإضافة إلى دورها الرقابي على البرامج المنتهية، وذلك من خلال تفعيل أدواتها الرقابية من المتابعة والتقويم والمساءلة، حتى تحقق الوزارة الاستفادة القصوى من هذه البرامج للمساهمة في إصلاح وتطوير التعليم قبل الجامعي وبالتالي تحقيق نتائج التنمية بالمجتمع المصري، وبهذا تكون حققت وزارة التربية والتعليم الدور الرقابي المثالي في إدارة برامج التعاون الدولي.

٣- برامج التعاون الدولي: International Cooperation Programs

التعريف الاصطلاحي: تعرف برامج التعاون الدولي بأنها برامج تمويلها منظمات مانحة دولية تركز على قضايا التنمية مثل التخفيف من وطأة الفقر، والصحة، والتعليم، والزراعة، والأمن الغذائي، والتجارة، وتنمية القطاع الخاص، وبناء القدرات المؤسسية في البلدان النامية.⁽²⁾ أما **التعريف الإجرائي** فهو: يمكن تعريف برامج التعاون الدولي في الدراسة الحالية بأنها: هي مجموعة من المشاريع مدمجة في إطار عام له هدف مشترك أو مجموعة من المبادرات والخدمات المستمرة التي تساعد في تحقيق هدف مشترك لبرنامج قطاعي معين يتم تحديده من قبل سياسة قطاع الحكومة المسئولة.

(1) سناء رحمانى: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الوادي، الجزائر، ع(١١) ديسمبر ٢٠١٦، ص ٣٠٩.

(2) Martens, P., Van Riet, M., & Santos, R. M. The Management of International Development Projects: Enhancing Sustainable Outcomes with Improved Project Management Education and Training. **Maastricht School of Management**, Maastricht, The Netherlands, MSM Research Conference, 6 September, 2013, p3.

٤- إدارة برامج التعاون الدولي: Management of International Cooperation Programs

التعريف الاصطلاحي: هي عملية تكامل الموارد الداخلية والخارجية في تنفيذ برامج التنمية المحلية، تتطلب نقل المعونة من المؤسسات الخارجية لنظيراتها المحلية ودمجها في الإجراءات الوطنية، من أجل وضع الأولويات والتخطيط ووضع الميزانيات، والتنفيذ والمراقبة على الأنشطة التنموية وبالتالي تتطلب إدارة برامج التعاون الدولي القدرة الاستيعابية في كل المؤسسات الوطنية المشتركة في البرامج أو المشروعات، والتي تمول كليًا أو جزئيًا من المصادر الخارجية.^(١) أما **التعريف الإجرائي فهو:** القدرة الإستيعابية في وزارة التربية والتعليم المصرية من أجل وضع الأولويات والتخطيط والتنفيذ والمراقبة على برامج التعاون الدولي الممولة كليًا أو جزئيًا من المنظمات والوكالات الدولية.

الدراسات السابقة:

وقد تم تصنيفها إلى: دراسات عربية وأجنبية، وفيما يلي عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم للأحدث:

المحور الأول: الدراسات العربية:

١- دراسة: محمود سيد علي أبوسيف، (٢٠١٢).^(٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وفلسفة التعاون الدولي، ومراحل تطويره، والتعرف على مفهوم إدارة برامج التعاون الدولي، والمداخل الإدارية التي تسود العمل التنموي، ورصد أهم عملياته. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأدواته. وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات للتنفيذ الجيد لبرامج التعاون الدولي بالتعليم تمثلت في: عدم إعطاء الحكومة المصرية أي دور في الرقابة على المشروعات المقدمة من المانحين، وضعف مشاركة وزارة التربية والتعليم في فعاليات إدارة برامج

(1) Assefa, A. "Bilateral Donor Coordination Experience of the Federal Government of Ethiopia" Ministry of Finance and Economic Development. Addis Ababa, January, 11, 2005, p8.

(2) محمود سيد علي أبوسيف "تطوير إدارة برامج التعاون الدولي بالتعليم قبل الجامعي بمصر"، رسالة دكتوراه: غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنى سويف، ٢٠١٢.

التعاون الدولي، وضعف نظام التنسيق لبرامج التعاون الدولي بقطاع التعليم، كما لا توجد خطة استراتيجية وطنية واضحة لهذه البرامج، وأيضًا لا تتوافق احتياجات التعليم قبل الجامعي مع حجم ونوعية البرامج المقدمة، وغياب وضوح الأهداف المرجو تحقيقها من برامج التعاون الدولي، وإهمال مشاركة العناصر القائمة على التنفيذ في إعداد الخطط، وضعف نظم المعلومات والاتصال، والقصور في تحديد مستويات العمل بتنفيذ كل خطة، وندرة اتصاف الخطط بالمرونة والاستمرارية، وضعف مستوى وضوح المسئوليات والأهداف والتخصصات، وانخفاض التنسيق بين اللجان والإدارات التي تشكل الجهاز التنظيمي لإدارة برامج التعاون الدولي، وضعف التنسيق بين الوزارة والجهات المانحة.

٢- دراسة: رانيا السيد بيومي، (٢٠١٧)^(١)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الواقع الراهن لتمويل التعليم قبل الجامعي في مصر لإظهار نقاط القوة والضعف التي تواجه التمويل لهذا التعليم، ورصد واقع التمويل الأجنبي للتعليم قبل الجامعي، وتقديم تصور مقترح لتنويع أساليب التمويل للتعليم قبل الجامعي، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتوصل إلى وجود آثار سلبية للمعونات الأجنبية بالتعليم، ووجود بعض الآثار الإيجابية لهذه المعونات تتمثل في: نقل الوسائل التكنولوجية، وتوطيد العلاقات بين الدول المستقبلة للمعونات والدول المانحة، وتعويض النقص الحاصل في الميزانية المخصصة للتعليم، وأوصى البحث بتعظيم الاستفادة من المنح والقروض الأجنبية لتطوير التعليم قبل الجامعي من خلال تطوير القوانين والقرارات الوزارية التي توفر قدرًا من المرونة والتصرف في ضوء الاحتياجات اللازمة لكل مؤسسة تعليمية، ووجود نظام جيد للمتابعة والمراجعة المستمرة والتقييم الجاد لعمليات التمويل والإنفاق التعليمي على المستويات المختلفة وعلاج السلبيات.

(1) رانيا السيد بيومي: " واقع التمويل الأجنبي للتعليم قبل الجامعي في مصر": مجلة كلية التربية ببورسعيد، مصر، ع (٢٢)، يونيو ٢٠١٧.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة: Austrian Development Agency: (٢٠٠٩)^(١)

هدفت الدراسة إلى دعم شركاء التنمية الذين ينفذون المشاريع أو البرامج التي يدعمها التعاون الإنمائي النمساوي خلال فترة عملية التخطيط، والتكيف وإدارة وتقييم المشروع والبرنامج، وتحدد المبادئ التوجيهية العمليات الإدارية التي يلزم تطبيقها إذا أدرجت تكاليف عمليات تقييم المشروعات أو البرامج في الميزانية المعتمدة، أو إذا كُلف موظفو المقر في مكتب تنسيق الشؤون الإدارية بإجراء تقييمات للمشاريع أو البرامج. وتوصلت الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه الرقابة على المشروع أو البرنامج، ومن أهم هذه التحديات: عدم مشاركة أصحاب المصلحة في المشروع في التخطيط والرقابة وتنفيذ التقييم، ضعف الاتصال بين المقيمين وموظفي المشروع المستهدف أو البرنامج، فضلاً عن عدم عرض نتائج التقييم أو مناقشتها بما فيه الكفاية مع ما يتصل بذلك من الشركاء، كذلك لم يتم إعداد رد الإدارة، وبالتالي فإنه ليس مفهوماً كيف تم استخدام نتائج التقييم، فضلاً عن أنه يتم نسيان نتائج التقييم في الروتين اليومي للمشروع، ولا تؤخذ نتائج التقييم في الاعتبار عند التخطيط المقبل لدورة مشروع أو برنامج.

٣- دراسة: Jan Norton and Karen S. Agee: (٢٠١٤)^(٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المساعدات التعليمية التي يجب تقييمها سواء قُدمت في مركز منفصل أو عرضت من قبل مجموعة من البرامج والخدمات، وضرورة تقييم جميع أنشطة المساعدات التعليمية لتحقيق الفعالية. مع التعرف على التحديات التي تعوق تقويم البرنامج، ومعرفة كيفية مساعدة المهنيين لتعلم القيام بالتقييم، ومناقشة ستة مبادئ توجيهية لإجراء أنشطة التقييم. كما هدفت أخيراً إلى

- (1) Austrian development agency. The Operational Unit of the Austrian Development Cooperation. Evaluation Unit, **Guidelines for Project and Program Evaluations**, Vienna, October 2008, English Translation, July, 2009.
- (2) Norton, J., & Agee, K. S. Assessment of Learning Assistance Programs: Supporting Professionals in the Field. **Oak Creek, WI: College Reading & Learning Association**, Executive summary and paper commissioned by the College Reading & Learning Association, December, 2014.

عرض أفكار لجدولة تقييم مختلف الأساليب على مدى سنوات عديدة. وتوصات الدراسة إلى أن التقييم والتقويم هما من الأنشطة المهنية التي تستغرق وقتًا واهتمامًا، وأن تقييم برامج المساعدات التعليمية مهم للغاية، لأن عمليات التقييم هي التي تثبت فعالية البرنامج وتبلغ عن الآثار الإيجابية داخل المؤسسات التعليمية وخارجها، وبالإضافة إلى ذلك، فإن ممارسات التقييم الفعالة فقط ستوفر بيانات تقييم موثوقة.

خطوات الدراسة: في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها تسير الدراسة وفقاً للمحاور الآتية:

المحور الأول: الإطار النظري للتعاون الدولي

المحور الثاني: الواقع النظري للدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية لواقع الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي بجمهورية مصر العربية.

المحور الرابع: مقترحات لتفعيل الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي بجمهورية مصر العربية.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة:

اشتمل الإطار النظري للدراسة على مفهوم التعاون الدولي، ودوره في إدارة البرنامج، ويتم توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: مفهوم التعاون الدولي:

تناولت الدراسة الحالية التعاون الدولي في قطاع التعليم، والذي له أثر واضح ومباشر على التنمية الشاملة بالبلد النامي ولذلك من المناسب التطرق لتعريف التنمية وهي: "عملية تغيير تتجه نحو التقدم عن طريق سياسات موضوعة محلياً هدفها إعادة توجيه القوى الموجودة بالفعل في المجتمع ودفعها نحو مجالات جديدة بمعنى صبغ التغيير الاجتماعي صبغة تتفق وظروف كل مجتمع من المجتمعات. ومن ثم فالاهتمام بالتنمية اهتمام بالتغيير الاجتماعي وبالتحضر وهذا ما يميز الاهتمامات الحديثة

بالتنمية.^(١) وعرفتها هيئة الأمم المتحدة: "بأنها العملية التي يمكن بها توحيد الجهود لكل من المواطنين والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى ما يمكن. وتعرف المعونات المقدمة إلى قطاع التعليم المصري بأنها "المعونات والمنح التي تقدم إلى قطاع التعليم المصري نتيجة تعاون ثنائي أو من خلال المؤسسات والهيئات الدولية، وتتووع المعونات من حيث الشكل الذي تقدم به؛ فمن الممكن أن تقدم في صورة نقدية، أو في صورة سلع وخدمات، أو عن طريق الخبرة الفنية والاستشارية"^(٢) وجدير بالذكر أن المبدأ العام للتقدم بطلب الاقتراض هو تقديم ما يثبت قدرة الجهة المستفيدة على السداد، حيث تلتزم الجهات المستفيدة بسداد القرض وفوائده، أما القروض التي تستخدم لتمويل بعض الخدمات الأساسية (التعليم، الصحة) تتحملها الموازنة العامة للدولة.^(٣)

ثانياً: دورة إدارة البرنامج: سيتم عرض دورة برنامج لجهة مانحة من خلال تناول دور برنامج لمنظمة متعددة الأطراف، وهي منظمة البنك الدولي، حيث تتكون دورة البرنامج بها من ثلاثة مراحل أساسية وهي: التخطيط، والتنفيذ، والرقابة والتقييم، ويمكن توضيح كل مرحلة كما يلي: **المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:** وهي تتكون من أربعة مراحل فرعية هي:

أ- **الاستكشاف:** حيث إن أي برنامج مقترح لا بد أن يتم الاتفاق بشأنه بين حكومة الدولة المتلقية أو المقترضة والجهة المانحة، وذلك قبل أن تدرجه الجهة المانحة ضمن خطتها الإقراضية، ويكون دور الجهة المستفيدة بالدولة المتلقية في هذه

(1) زينب عباس زعزوع: دور المنح والمساعدات الأجنبية في التطوير التنظيمي، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، ج (١٣)، ع (٢)، إبريل ٢٠١٢، ص ٣٩.

(2) صلاح الدين المتبولي: " التعليم والقروض الأجنبية " سلسلة قضايا تربوية، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٣.

(3) جمهورية مصر العربية، وزارة التعاون الدولي: " الأسئلة الشائعة بشأن إتفاقيات القروض والمنح"، القاهرة، مايو، ٢٠١٦، ص ٣٢.

المرحلة أنها تتقدم بطلب التمويل لهذا البرنامج المقترح من الوزارة المختصة بالتعاون الدولي بالدولة.

ب- **الإعداد:** رغم أن مسؤولية الإعداد للبرنامج تقع في الأساس على عاتق الدولة المتلقية ذاتها، إلا أن الجهة المانحة تهتم بالتأكد من أن عملية الإعداد تسير وفق القواعد والإجراءات السليمة من الناحية الفنية، وفي هذا السياق تحتاج الدولة المتلقية إلى المساعدة حتى تتمكن من إعداد وثائق البرنامج بصورة صحيحة، وذلك من خلال خبراء مستقلين أو من الجهة المانحة نفسها للمساعدة في إعداد دراسات الجدوى، والتحليل الكمي والكيفي، وغيرها.

ج- **التقييم:** بعد أن يتم الانتهاء من إعداد المستندات والوثائق الخاصة بالبرنامج بواسطة الدولة المتلقية، تقوم الجهة المانحة بعملية مراجعة لتلك المستندات والوثائق، وإعداد تقييم كامل من جانبها للبرنامج المقترح، هذا التقييم يشمل مراجعة لكافة العناصر من النواحي الفنية، والاقتصادية، والمالية، والمؤسسية، وتعد مرحلة التقييم هذه من أهم المراحل في دورة البرنامج، حيث يتم تقديم النتائج في تقرير مفصل يعده خبراء الجهة المانحة، والجدير بالذكر أن مرحلة التقييم قد تشمل عمليات تعديل إعادة تصميم للبرنامج، ويعتبر التقييم البداية الحقيقية للدخول في مرحلة المفاوضات بين الجهة المانحة والدولة المتلقية.

د- **التفاوض وموافقة المجلس:** بالانتهاء من إعداد التقرير الخاص بالتقييم، ومراجعته من كافة الأطراف، وموافقة الجهة المانحة عليه، يتم صياغة كافة البنود في صورة وثيقة رسمية، هي عبارة عن اتفاقية المنحة كما انتهت إلى صياغتها الأطراف المعنية، ليتم تقديمها إلى مجلس المديرين التنفيذيين للموافقة عليها، وهذه الموافقة تصبح نهائية بمجرد التوقيع عليها من جانب الدولة المتلقية والجهة المانحة؛ حيث تصبح الاتفاقية التزاماً قانونياً على الطرفين.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ: (١)

وهي المرحلة الثانية من مراحل دورة البرنامج، والتي تنغمس فيها الجهة المانحة وخبرائها ومستشاريها في إدارة البرنامج والإشراف عليه، وتشمل ثلاثة مكونات، هي: المراقبة، والاستشارات الإدارية، والمساعدة الفنية، وتعتبر عملية المراقبة النشاط الأساسي الذي تمارسه الجهة المانحة خلال العملية الإشرافية على تنفيذ البرنامج، حيث يتم مراجعة التقارير التي يعدها الخبراء عن مدى التقدم الذي يحققه البرنامج، وكذلك مراقبة بيانات الإنفاق، وطلبات السحب من مخصصات القرض، وهذه التقارير تُعدّها البعثات التي يتم إرسالها دورياً إلى حيث تنفيذ البرنامج، ومهمة هذه البعثات جمع للمعلومات ومناقشة مشكلات التنفيذ على الطبيعة مع المسؤولين الحكوميين للدولة المتلقية، ويدخل ضمن عملية الإشراف على التنفيذ ما يُعرف بالتقرير السنوي عن تقييم الأداء أثناء التنفيذ، وهذا التقرير يقوم بإعداده المديرون المسؤولون الذين يقع البرنامج ضمن اختصاصهم بالجهة المانحة، أما التقرير التقييمي النهائي فيتم إعداده في نهاية فترة التنفيذ، ويقوم بإعداده إدارة تقويم العمليات، وهي وحدة مراجعة شبة مستقلة تقوم بتصنيف أداء البرنامج والنتائج المتوقعة، وتأثيرها على عملية التنمية، وليس فقط عملية الأداء الإقرضية.

المرحلة الثالثة: مرحلة الرقابة والتقييم: (٢)

وهي المرحلة الأخيرة من دورة إدارة البرنامج، تُعد هذه المرحلة في إدارة برامج التعاون الدولي ذات أهمية خاصة في سياق مقارنتها بالمراحل الأخرى نظراً لما تحققه من آثار آنية ومستقبلية على أداء المشروع أو البرنامج، وعلى إمكانية تحقيقه للأهداف المحددة في الاتفاقية، لذا فإن هذه العملية تمر بمراحل ثلاثة هي:

(1) سمير عباس: الإدارة الدولية وأداء المؤسسات العاملة في مجال المساعدات الدولية: حالة البنك الدولي، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة - مصر، ج (١١)، ع (٤)، أكتوبر، ٢٠١٠، ص ص ٦٠ - ٦٩.

(2) Ngaire, N., Unelected Government: Making The IMF and The World Bank More Accountable. **brookings Review**, 21, 2003, Pp.9-12.

الأولى: التقويم المسبق للمشروع أو البرنامج: حيث يقوم الخبراء بوضع مؤشرات كمية وكيفية تتضمن التوقعات بشأن ما يمكن أن ينتج عن البرنامج محل الدراسة من آثار اجتماعية واقتصادية.

الثانية: المتابعة: التي تتم أثناء مرحلة التنفيذ، ويقوم بها جهاز إشرافي واحد من قبل الجهة المانحة، وهو قسم مراقبة العمليات الذي سبق الإشارة إلى دوره، وإن كانت الأهمية الكبرى لأداء هذا القسم أو الإدارة تتركز في مرحلة الانتهاء من تنفيذ البرنامج، إلا أن هذا لا يعني تخلي إدارة تقويم البرامج عن دورها أثناء مرحلة التنفيذ.

الثالثة: الرقابة اللاحقة: على إتمام البرنامج، والتي تسمى التقويم اللاحق، وتقوم به الجهة المانحة بإجراء عملية التقويم المستقل لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة والمحددة سلفاً في وثائق البرنامج.

المحور الثاني: الواقع النظري للدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي بمصر: تناول هذا المحور الإجراءات الرقابية التي تتبعها الوزارة في إدارة برامج التعاون الدولي قبل تنفيذ البرنامج وخلالها وبعده، وقد تناولت الدراسة الحالية عرض الإجراءات الرقابية التي تتبناها الوزارة وفق دورة برنامج لجهة مانحة متعددة الأطراف وهي منظمة البنك الدولي، حيث تتكون دورة البرنامج من ثلاث مراحل أساسية، هي: التخطيط؛ والتي تقابل الإجراءات الرقابية التي تتبناها الوزارة قبل التنفيذ، مرحلة التنفيذ؛ والتي تقابل الإجراءات الرقابية التي تتبناها الوزارة أثناء التنفيذ، مرحلة الرقابة والتقويم؛ فتقابل الإجراءات الرقابية التي تتبناها الوزارة بعد التنفيذ.

أولاً: الإجراءات الرقابية التي تتبناها الوزارة قبل تنفيذ برامج التعاون الدولي بها:

إن إدارة برامج التعاون الدولي المقدمة لقطاع التعليم المصري تقوم -بشكل عام- على عدة مبادرات، أبرزها: الأهداف التنموية للألفية، ومبادرة التعليم للجميع، وهذه المبادرات تؤكد على خطط الدولة التنموية وأوراق استراتيجية تقليل الفقر من خلال استخدام آليات مثل مبادرة المسار السريع، وتقارير المراقبة الدولي الصادر عن اليونسكو، وتسير هذه المبادرات والتقارير بالتوازي مع فلسفة ضمنية تقودها الدولة لعمليات التنمية الخاصة بها والتي تجسدت في إعلان باريس وتنفيذه على الأرض من

خلال مدخل التمويل المشترك.⁽¹⁾ وترى الدراسة أن الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم قبل تنفيذ البرنامج يتحقق من خلال:

أ- **تحديد البرنامج** أو المشروع المقترح تمويله وفق أولوياتها واحتياجاتها لتحقيق برنامج إصلاح منظومة التعليم، واتضح ذلك في طلب الحكومة المصرية من البنك الدولي رسمياً مساندة قطاع التعليم في ٢٠١٧، وأن المشروع المقترح سيُساند برنامج وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لإصلاح التعليم خلال فترة تنفيذ تمتد خمس سنوات.

ذكرت بعض نتائج الدراسات السابقة أن " الإطار السليم لتطبيق مرحلة تحديد البرنامج يتم من خلال تنفيذ تقييم مفصل لبرنامج القطاع بالتعاون مع الحكومة وشركائها التنمويين من خلال تقويم الاقتصاد الكلي، وتقويم سياسة قطاع التعليم، وتقويم إطار المصروفات متوسط المدى الخاص بقطاع التعليم وإدارة المصروفات العامة، وتقويم لوضعية تنسيق أعمال شركاء التنمية، وتقويم للمراقبة على الأداء، وتقويم المؤسسات والقدرات، والتوصل لقرار حول مبدأ مشاركة شركاء التنمية من عدمه، وتطوير المقترحات التحليلية للحكومة مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد المالية لدورة تنفيذ تمويل القطاع.

ب- **مرحلة الإعداد:** توجه وزارة التربية والتعليم بعد تحديد البرنامج وفق احتياجاتها طلباً إلى وزارة التعاون الدولي لتوفير التمويل اللازم للمشروع مبيناً فيه التكلفة الإجمالية للمشروع وقيمة التمويل المطلوب مرفقاً به دراسة الجدوى وإقرار بتدبير المكون المحلي اللازم له.

تقوم وزارة التعاون الدولي بدراسة طلب تمويل المشروع، والتأكد من إدراجه في الخطة الخمسية، وفحص دراسة الجدوى المرفقة، وتتم المفاضلة بين شركاء التنمية من خلال التعرف على أفضل المانحين الراغبين في توجية معاوناتهم لهذا البرنامج

(1) John, G. Aid Effectiveness and Education System Reform: A Systems Approach EQUIP2 Working Paper, Academy for Educational Development, U.S Agency for International Development Washington DC, 2010, p4.

الإصلاح، وذلك من حيث شروط المنح في حالة كونها منحاً، أو من حيث فترة السداد ونسبة الفوائد في حالة كونها قروضاً.

ج- مرحلة التقييم: يقوم الشريك التنموي بدراسة المشروع من الجانب الفني والمالي عن طريق بعثة إلى جمهورية مصر العربية؛ لمناقشة تفاصيل المشروع مع وزارة التربية والتعليم، ويقوم شريك التنمية بإعداد تقرير بتقييم المشروع من وجهة نظره، وموافاة وزارة التعاون الدولي به، وترفق معه مسودة اتفاق المنحة أو القرض لدراستها، وتقوم وزارة التعاون الدولي بإعداد مشروع الاتفاقية مع شريك التنمية، وتبدأ عملية التفاوض بين الطرفين. وترى الدراسة الحالية أن وزارة التربية والتعليم ليس لها أي دور رقابي بهذه المرحلة.

د- مرحلة التفاوض مع الجهة التمويلية: تقوم وزارة التعاون الدولي بإعداد مشروع الاتفاقية مع شريك التنمية، وتبدأ عملية التفاوض عليه بين الطرفين، ويتم التوقيع من الطرفين على نص الاتفاقية بعد التوصل إلى أفضل الشروط وأيسرها لتمويل المشروع مع الشريك التنموي، ويتم عرض مشروع تلك الاتفاقية باللغتين العربية والأجنبية على اللجنة القومية لمراجعة الاتفاقيات والقروض، والتي تضم ممثلين من جميع جهات الدولة المعنية بالأمر بما في ذلك وزارة التعاون الدولي ووزارة التربية والتعليم لإجازة نصوص الاتفاقية، وتصدر اللجنة توصياتها لوزارة التعاون الدولي سواء الموافقة أو إعادة التفاوض. يتم مناقشة توصيات اللجنة مع الجهة الممولة لإجراء التعديلات - إن وجدت- ويتم التوقيع النهائي على الاتفاقية بمعرفة الطرفين بعد الحصول على تفويض من وزارة الخارجية بالتوقيع على الاتفاق.

ه- إجراءات التصديق: يتم موافاة وزارة الخارجية بالنسخ الأصلية للاتفاقية باللغتين العربية والأجنبية بعد التوقيع النهائي عليها؛ لتقوم بإرسالها إلى مجلس الوزراء مصحوبة بمذكرة إيضاحية ووثيقة التوقيع على الاتفاقية ومحضر اجتماع لجنة مراجعة الاتفاقيات والقروض الدولية بوزارة الخارجية، بالإضافة إلى مشروع قرار جمهوري بالموافقة على الاتفاقية مع التحفظ بشرط التصديق، ثم يُرفع الأمر إلى السيد رئيس الجمهورية لاستصدار القرار الجمهوري بالموافقة على الاتفاقية بشرط التصديق بعد موافقة مجلس الوزراء على الاتفاقية، ثم يُحال القرار

الجمهوري والاتفاقية إلى مجلس النواب بعد موافقة رئيس الجمهورية، ويتم عرض جميع الاتفاقيات عليه وفق مواد الدستور ١٦٧، ١٥١، ١٢٧، وتقوم اللجنة المختصة بمجلس النواب بمناقشة الاتفاقية وإعداد تقرير بشأنه للعرض على المجلس للموافقة عليه بجلسة عامة، ويقوم السيد رئيس الجمهورية بالتصديق على الاتفاقية بعد موافقة مجلس النواب، ثم تنشر الاتفاقية بالجريدة الرسمية.

وتؤكد بعض الدراسات السابقة: "أن وزارة التربية والتعليم الممثل لقطاع التعليم قبل الجامعي ليس لها أي دور رقابي قبل التنفيذ على هذه المنح، وإنما تملّي الجهة المانحة شروطها، وتفرض برامج قد لا تناسب التعليم المصري، وقد أوصت الدراسة بإقامة هيئة استشارية بحثية خاصة تتبع وزارة التربية والتعليم للقيام بالدراسات والأبحاث التي توضح واقع التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية وتحديد احتياجاته، وتشارك الجهات الدولية المانحة في تنفيذ مشروعاتها وبرامجها وإعلان مشاركتها في تنفيذ تلك البرامج والمشاريع لكسب الثقة المجتمعية عند تنفيذ المشروعات أو البرامج." (١)

ثانياً: الإجراءات الرقابية التي تتبعها الوزارة أثناء تنفيذ برامج التعاون الدولي بها.

وتشمل الإجراءات التي تتبعها الوزارة في مرحلة تنفيذ البرنامج: حيث إن مرحلة التنفيذ هي المرحلة الثانية من مراحل دورة البرنامج لمنظمة البنك الدولي، والتي تتغمس فيها الجهة المانحة وخبرائها ومستشاريها في إدارة البرنامج والإشراف عليه، وتشمل ثلاثة مكونات، هي: المراقبة والاستشارات الإدارية والمساعدة الفنية، وتعتبر عملية المراقبة النشاط الأساسي الذي تمارسه الجهة المانحة خلال العملية الإشرافية على تنفيذ البرنامج، حيث يتم مراجعة التقارير التي يعدها الخبراء عن مدى التقدم الذي يحققه البرنامج، وكذلك مراقبة بيانات الإنفاق، وطلبات السحب من مخصصات القرض، وهذه التقارير تُعدها البعثات التي يتم إرسالها دورياً إلى حيث تنفيذ البرنامج، ومهمة هذه البعثات جمع للمعلومات ومناقشة مشكلات التنفيذ على الطبيعة مع المسؤولين الحكوميين للدولة.

(١) المرجع السابق، ص ٢٨١.

وذكرت بعض الدراسات السابقة أن "دورة تنفيذ برامج التعاون الدولي بالتعليم تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات أهمها: مراقبة التنفيذ لخطة العمل لبرنامج القطاع بالتماشي مع بنية الأنشطة والمدخلات والمخرجات والنواتج المنفق عليها، ومراجعة التقدم ومسايرة التطوير والتنفيذ لإطار المصروفات متوسط المدى للقطاع، وتفحص التوافق للظروف المنفق عليها في برنامج القطاع مشتملاً على متطلبات مراجعة حسابية دقيقة، والمشاركة في اجتماعات مراجعة سنوية ونصف سنوية للقطاع."⁽¹⁾

وتعرض الدراسة الحالية الإجراءات الرقابية أثناء تنفيذ برامج التعاون الدولي من خلال التعرف على كيفية تنفيذ برامج التعاون الدولي بقطاع التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية من خلال:

تنسيق أعمال شركاء التنمية بقطاع التعليم:

ذكر تقرير لبنك التنمية الأفريقي أن تنسيق المعونات المقدمة لجمهورية مصر العربية قد لاقى اهتماماً ضعيفاً من الحكومة المصرية بالرغم من اتساع دائرة الموارد الخارجية والداخلية حتى بداية الأزمة الاقتصادية عام ٢٠٠٨ والتي بدأت الموارد بعدها في التناقص وهو الاختبار الحقيقي أمام الحكومة وشركاء التنمية للبحث عن طريقة أكثر فعالية للاستفادة من المعونات، فعلى الرغم من ذلك فإن شركاء التنمية توصلوا لآلية لتنسيق جهودهم، كما أن لجنة شركاء التنمية العاملة بجمهورية مصر العربية لها دور في تحديد الصعوبات التي تعرقل العلاقات بين شركاء التنمية والحكومة المصرية.⁽²⁾

ويعد دور الحكومة المصرية في تنسيق المعونات محدوداً منذ بدأ تنفيذ الخطة الخمسية السادسة، والتي واجهت انخفاض التمويل الدولي بعد الأزمة المالية العالمية الأمر الذي ألقى على كاهل الحكومة مسئوليات إضافية لتعظيم الاستفادة من الموارد المخصصة للبرامج التي تم التعاقد بتمويلها من شركاء التنمية، وذلك من خلال تطوير موازنة الممارسات، مما رفع من أهمية أن تمارس الحكومة دوراً أكبر في هذا الإطار

(1) محمود سيد علي أبوسيف: مرجع سابق، ص ٢٤٠.

(2) African Development Bank. "2007-2011 country strategy paper mid-term review progress report Egypt" country regional department north I (ORNA), African Development fund, April, Pp8-9.

وعلى شركاء التنمية مساعدة جمهورية مصر العربية من خلال المساعدات الفنية لبناء قدراتها على مستويات مختلفة.^(١)

ويعد قطاع التعليم من القطاعات الفرعية التي تظهر إدارة شكلية جيدة لبرامج التعاون الدولي، ويتضح ذلك في مرحلة التعليم ما قبل المدرسة (الطفولة المبكرة) والذي يقوم بتنسيق العمل به المجلس القومي للطفولة والأمومة، ويعمل المجلس كآلية للتنسيق بالقطاع مع وزارة الشؤون الاجتماعية ووزارات الصحة والتعليم والثقافة، كما أن وظيفة المجلس الرئيسية هي إعداد خطط السياسة للأطفال والنساء كجزء من خطة التنمية، ولكن على الرغم من وجود مبادرات جيدة فإن فعاليتها لاتزال محدودة في تنسيق جهود القطاعات المختلفة المشتركة في الطفولة المبكرة، ولابد من تحديد مشكلة هشاشة وتكرار الكيانات الحكومية العاملة بالقطاع.^(٢)

ومن الجهود التي تمت من جانب شركاء التنمية لتنسيق المعونات المصروفة التي قدمها مكتب الأمم المتحدة للتنسيق في عام ٢٠٠٨، وتم تحديثها في عام ٢٠٠٩، وهي تمثل خريطة لكل التدخلات الخارجية سواء مشروعات أو برامج وتستهدف هذه المصروفة تقديم الفرصة لأعضاء مجموعة شركاء التنمية للاندماج في نقاش متعمق عن القضايا الرئيسية، والمتعلقة بالأولويات المصرية، وقد توصلت مجموعة شركاء التنمية إلى أن الحكومة المصرية لا تنفذ خطط التنمية الوطنية بشكل متكامل، ولا تتبع مبادئ فعالية إدارة برامج التعاون الدولي؛ ولكن تتعامل معها بشكل قطاعي جزئي.^(٣)

وفي هذا الإطار يقوم مركز تقييم المشروعات وتحليل الاقتصاد الكلي (بيما) بعدد من الأنشطة، منها المشاركة في اجتماعات مجموعة شركاء التنمية ولجانها، والقيام بدور المنسق القومي بالنيابة عن وزيرة التعاون الدولي لاستيفاء استقصاء إعلان باريس لعام ٢٠٠٦، وعام ٢٠٠٨، والذي يهدف إلى وضع خطة طريق من أجل تعظيم فاعلية المعونات التنموية عبر التنسيق بين الدول المانحة والمستقبل لها.^(٤)

(1) Ibid, p9.

(2) Early Childhood Care and Education in E-Y Countiers: Status and Outlook, Section for Early Childhood and Education. **Education Sector**. Inchtive Education, Division of Basic, UNESCO, Paris, 2003,.

(3) محمود سيد علي أبوسيف: مرجع سابق، ص ٢٤١.

(4) Handoussa, H. Coordinator, **Situation Analysis Taskforce: Key Development Challenges Facing Egypt Situation Analysis**. 2010, p4.

واستنادًا إلى التقييمات لأداء البلدان النامية التي تطوعت للمشاركة في فعالية المعونة فإن مسوح عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٨ من قبل مكتب التقييم للجنة المساعدة الإنمائية، أعطت جمهورية مصر العربية تصنيفًا "منخفضًا" فيما يتعلق بمسألة تنسيق المساعدة الإنمائية الرسمية. ويشير هذا إلى تعدد البعثات غير المنسقة والأعمال التحليلية التي يقوم بها شركاء التنمية، والصعوبات في تأمين استراتيجية أكثر تكاملاً للمعونة تنفذ على الأرض، وأدت هذه الأمور وغيرها، إلى تفتيت المعونة وزيادة تكاليف المعاملات وظهور المعونات المفضلة ومساعدة المناطق المعدمة، وعلى الرغم من الجهود الهائلة التي بذلها وزير التعاون الدولي على مر السنين، لا يزال يتطلب توفير المزيد من القوى العاملة المؤهلة على المهارات التحليلية والمفاهيمية، بدلًا من المعالجة الروتينية لملفات المساعدة الإنمائية الرسمية والمتابعة الروتينية.^(١) وقد اشتمل تقرير البنك الدولي على أن وزارة التربية والتعليم تهدف إلى تنسيق أنشطة شركاء التنمية استجابةً لأولويات برنامج الإصلاح المزمع تنفيذه.^(٢)

ثالثًا: الإجراءات الرقابية التي تتبعها الوزارة بعد تنفيذ برامج التعاون الدولي: اشتملت الدراسة الحالية بتناولها الإجراءات الرقابية التي تتبعها الوزارة بعد تنفيذ برامج التعاون الدولي على عرض كل من (المتابعة والتقويم)، كونهم الأدوات التي من خلالها تنفذ عملية الرقابة، ويتضح ذلك في السطور الآتية:

أ- **فيما يخص عملية المتابعة:** إن التشاور مع شركاء التنمية هو جزء أساسي من عملية المتابعة حيث من المفترض أن تتم إجراء تلك المشاورات على مدار السنة من خلال اجتماعات دورية مع لجنة الشراكة، إضافة إلى عقد اجتماع المراجعة السنوية في نهاية السنة المالية، ويدعى لحضوره كل الأطراف المعنية بما فيهم شركاء التنمية والجمعيات الأهلية وممثلو المجتمع المدني، وممثلو الإدارات على المستوى اللامركزي، مما يتيح الفرصة لعمل تقويم مشترك لما تم تحقيقه من إنجازات ونقاط الضعف في الخطة والاتفاق على

(1) Handoussa, H. *op.cit*, p3.

(2) البنك الدولي: مشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر: مرحلة تحديد المفاهيم، مرجع سابق،

التعديلات المطلوبة لتحقيق أهداف ومستهدفات الخطة الاستراتيجية في السنوات القادمة.^(١)

ب- فيما يخص عملية التقويم: تعرض الدراسة أساليب تقويم برامج التعاون الدولي وهي كما يلي:

يتم إعداد التقارير بشكل فردي لكل جهة مانحة دون اللجوء إلى التقارير الجماعية مما يزيد من التكاليف على المعاملات، ويمكن عرض تقويم كفاءة إصلاح قطاع التعليم في مصر من خلال تقرير البنك الدولي كما يلي:^(٢)

تم تقديم هذا التقويم في عام ٢٠٠٧م للتقويم من خلال مشاورات مع وزارة التربية والتعليم وممثلين حكوميين وبرلمانيين، وبالشراكة مع شركاء تنمية آخرين، مثل: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والاتحاد الأوربي والوكالة الألمانية والوكالة الكندية للتعاون الدولي ومنظمات الأمم المتحدة، وتم ضم كل إسهامات تلك الجهات في كل مراحل التقويم، وتم استخدام ثمانية موارد للمعلومات المستخدمة في التقرير وهي مسح المصروفات والدخل القومي لعام ٢٠٠٥م والذي قدم صورة مفصلة عن حجم الإنفاق على التعليم وبيانات عن معدلات الالتحاق بالعلم، وبيانات وزارة التربية والتعليم، ومراجعة البنك الدولي لمعدلات المصروفات في مصر عام ٢٠٠٥م، ومراجعة لسياسات وبرامج التعليم في الخمسة عشر عامًا السابقة للتقويم لاستخلاص الدروس من المبادرات السابقة، وتحليلين منفصلين لنتائج تدريس الرياضيات والعلوم الدولية ومراجعة لمهنة التدريس وحوافز المعلمين والمدخل التربوية وكفاءة بناء المعلم، ومراجعة نتائج المجلس القومي للسكان عن الشباب وسوق العمل.

ويتضح مما سبق أن عملية التقويم أسفرت عن نتائج حقيقية، وتوصلت إلى محاولة لتحسين إدارة برامج التعاون الدولي من ناحية الجهات المانحة عندما اتخذت قرارًا بجعل التعاون الدولي تحت مظلة الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم.

(1) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، ٢٠٠٧/٢٠١١، القاهرة ٢٠٠٧، ص ٣٦٢.

(2) World Bank. Arab Republic of Egypt: Improving Quality, Equality, and Efficiency in the Education Sector, Fostering a Competent Generation of Youth, Report No 42863-EG, Author Washington DC, 2007.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية: تشمل إجراءات الدراسة الميدانية التالي:

أولاً:- أهداف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلى الوقوف على آراء خبراء وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية حول درجة توافر ممارسات الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم فى إدارة برامج التعاون الدولي بقطاع التعليم المصري.

ثانياً:- أداة الدراسة الميدانية: قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة، وهي عبارة عن استمارة بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث تم من خلال الدراسة النظرية تحديد الأبعاد الرئيسة للاستمارة، ثم قامت الباحثة بصياغة العبارات الفرعية داخل كل بعد من أبعادها وتكونت الاستمارة من (٢٢) عبارة ومن ثم قامت بتحكييم تلك الأداة وحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلى، ويمكن تناول ذلك فيما يلي:

١. معايير أداة الدراسة:

أ. حساب درجة الصدق لأداة الدراسة: ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- الصدق الخارجى (الظاهري) Face Validity لأداة الاستمارة

تم حساب صدق الاستمارة فى البداية باستخدام الصدق الخارجى (الظاهري) Face Validity من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكييمها، لإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول الاستمارة وفقراتها من حيث درجة ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها فى الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو تعديل العبارات والنظر فى تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يروونه مناسباً.

وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم توصلت الباحثة إلى الصدق فى الاستفتاء، كي يكون صالحاً للتطبيق بعد أخذ شكله النهائى.

- صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity
يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه من المحتوى^(١). ويمكن التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، ويتم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون من العلاقة التالية^(٢):

$$r = \frac{\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)/n}{\sqrt{[\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2/n][\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2/n]}}$$

حيث x_i درجات المتغير x الذي يمثل العبارة وتمثل قيم y_i الدرجات المناظرة من المتغير y والذي يتمثل في المحور الذي تنتمي له العبارة و n عدد أفراد العينة. ويوضح الجدول التالي نتائج حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له.

ب. الثبات Reliability

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cornbrash's alpha) من المعادلة:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث α معامل الثبات بطرية الفا كرونباخ، N عدد مفردات الاستمارة او المحور، و \bar{r} متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستمارة أو المحور - Average Inter-Item Correlation، ويحسب من خارج قسمة مجموع معاملات الارتباط بين مفردات الاستمارة أو البعد على عدد مفردات الاستمارة.

(1) Creswell, J. **Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research.** (4th ed), USA, Pearson Education Inc, 2012, p618.

(2) Weiss, N. **Introductory Statistics, Arizona, USA:** Pearson Education Inc. (9th ed), 2012, P.658.

ثالثاً:- مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع. ويتحدد مجتمع البحث الحالي في العاملين بوزارة التربية والتعليم في ست إدارات هي الإدارة العامة للعلاقات الدولية، والإدارة المركزية لأمن المعلومات والاتصالات، والإدارة العامة للعلاقات الثقافية، والإدارة العامة للسياسات والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة العامة للمشاركة الاجتماعية، والإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء حيث تمثل هذه الإدارات مجتمع الدراسة، وقامت الباحثة باختيار عينة الدراسة منهم، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة:

جدول (١) يوضح مجتمع وعينة الدراسة

عدد أفراد العينة	عدد أفراد المجتمع الأصلي	الإدارة
٦	٧	الإدارة العامة للعلاقات الدولية
٥	٧	الإدارة المركزية لأمن المعلومات والاتصالات
١٠	١٠	الإدارة العامة للعلاقات الثقافية
٥	١٠	الإدارة العامة للسياسات والتخطيط الاستراتيجي
٦	٦	الإدارة العامة للمشاركة الاجتماعية
١١٠	١٦٠	الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء
١٤٢	٢٠٠	إجمالي

يتضح من الجدول (٤) أن إجمالي عدد أفراد المجتمع الأصلي في الإدارات الست الممثلة للمجتمع يبلغ (٢٠٠) موزعين على (٦ إدارات)، وقد قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على (١٤٩) من أفراد العينة من الخبراء بوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية في الإدارات الست وهو العدد الذي يزيد عن العدد الأصلي للعينة،

ووصل الصالح منها للتحليل الإحصائي الى ١٤٢ وهو العدد الذي سيصبح عينة للدراسة.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستمارة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب التالية:

١- النسبة المئوية في حساب التكرارات: حيث تعد النسبة المئوية أكثر تعبيراً من الأرقام الخام.

٢- الوزن النسبي: لتحديد مستوى الموافقة أو مستوى الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستمارة، والوزن النسبي يساوى التقدير الرقمي على مجموع أفراد العينة، ويساعد الوزن النسبي في تحديد الموافقة على كل عبارة وترتيب المقترحات حسب الوزن النسبي لكل منها. وتم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (موافق) تعطى الدرجة (٣)، والاستجابة (إلى حد ما) تعطى الدرجة (٢)، والاستجابة (غير موافق) تعطى الدرجة (١)، وهكذا يكون التقدير الرقمي أو الوزن النسبي لكل عبارة كالاتي:

الوزن النسبي = $3 \times \text{تكرار "موافق"} + 2 \times \text{تكرار "إلى حد ما"} + 1 \times \text{تكرار "غير موافق"} \div \text{عدد العينة}$, وتمثل المعادلة التالية كيفية حساب الوزن النسبي:

$$\text{الوزن النسبي} = \text{مج (ت} \times \text{و)} \div \text{ن}$$

حيث: ت = التكرار المقابل لكل استجابة، و = الدرجة المقابلة لكل استجابة، ن = إجمالي عينة الدراسة، ويتحدد مستوى الموافقة من خلال المعادلة التالية:

حيث (ن) تشير إلى عدد الاستجابات وهي تساوى (٣)، وهي الاستجابات "موافق"، "إلى حد ما"، "غير موافق"، وبالتالي فإن مستوى الموافقة = $3 \div 1 - 3 = 0,66 = 3 \div 2$

والجدول التالي يوضح مستوى ومدى التحقق لكل استجابة فى مقياس ليكرت الثلاثى.

جدول (٣) مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث

مستوى التحقق	درجة التحقق
موافق	٣,٠ - ٢,٣٤
إلى حد ما	٢,٣٣ - ١,٦٧
غير موافق	١,٦٦ - ١,٠٠

٣- اختبار مربع كاي (χ^2) - Chi - Square - Test: يستخدم اختبار مربع كاي (χ^2) للمقارنة بين التكرار الواقعي المشاهد أو التجريبي والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، أي التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة لعدد أفراد أو استجابات العينة فى أقسام المتغير والتكرارات المتوقعة، وتستخدم المعادلة التالية لحساب χ^2 :

$$\chi^2 = \text{مج} (ك - ك')^2 \div ك'$$

حيث تعبر (ك) عن التكرار الملاحظ، وتعبر (ك') عن التكرار النظرى (المتوقع)، وبالكشف عن قيمة χ^2 الجدولية عند درجة حرية (٢) وجد أنها تساوى ١٣,٨١٥ مستوى ٠,٠٠١ وتساوى ٩,٢١ عند مستوى ٠,٠١ وتساوى ٥,٩٩١ عند مستوى ٠,٠٥، وبذلك فإن قيمة χ^2 المحسوبة التى نقل عن ٥,٩٩١ تكون غير دالة إحصائياً.

٤- الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت استجابة أفراد العينة عن متوسطها الحسابي.

سادساً:- التحليل الإحصائي وتفسير النتائج:

نتائج عبارات: الإجراءات الرقابية المتبعة بوزارة التربية والتعليم فى إدارة برامج التعاون الدولي: والتي تتضمن الابعاد التالية:

• أولاً: الإجراءات الرقابية التي تتبناها الوزارة قبل تنفيذ برامج التعاون الدولي بها

جاءت الفروق بين عبارات البعد الأول: الإجراءات الرقابية التي تتبناها الوزارة قبل تنفيذ برامج التعاون الدولي بها بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر الخبراء بوزارة التربية والتعليم كما هو موضح بالجدول التالي: جدول (٢) يوضح الدراسة التفصيلية لعبارات البعد الأول:

العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الأحرف المعجمي	درجة الموافقة	التقييم	مربع كاي
	غير موافق	موافق	موافق					
١.تقوم لجان متخصصة بالوزارة بوضع آليات الرقابة على تنفيذ برامج التعاون الدولي.	ك	١٢٥	١١	٦	١٠١٦	٠٠٤٧	غير موافق	١٩
	%	٨٨٠٠	٧٠٧	٤٠٢			موافق	١٠٤٤
٢.تتناسب خطة الرقابة مع طبيعة كل برنامج وأنشطته.	ك	١٢٧	١٠	٥	١٠١٤	٠٠٤٤	غير موافق	٢٠
	%	٨٩٠٤	٧٠٠	٣٠٥			موافق	١٠٣٩
٣.أهداف الرقابة على برامج التعاون الدولي واضحة ومفهومة للقاتمين بها.	ك	١٢٤	١٥	٣	١٠١٥	٠٠٤١	غير موافق	١٨
	%	٨٧٠٣	١٠٠٦	٢٠١			موافق	٧٠٧٩
٤.نظام الرقابة المتبع بالوزارة على هذه البرامج يقدم صورة صادقة عن تقييم البرنامج المنفذ.	ك	١٢٣	١٦	٣	١٠١٥	٠٠٤٢	غير موافق	١٨
	%	٨٦٠٦	١١٠٣	٢٠١			موافق	٣٠٢٣
٥.تساعد عملية الرقابة بالوزارة على التنبؤ بانحرافات العمل قبل حدوثها.	ك	١٢٣	١٦	٣	١٠١٥	٠٠٤٢	غير موافق	١٨
	%	٨٦٠٦	١١٠٣	٢٠١			موافق	٣٠٢٣
٦.تقوم الوزارة بالتخطيط لعمل ورش عمل دورية عن نظم وأساليب متابعة وتقييم برامج التعاون الدولي.	ك	١٢٤	١٤	٤	١٠١٥	٠٠٤٣	غير موافق	١٨
	%	٨٧٠٣	٩٠٩	٢٠٨			موافق	٧٠٣٢

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الأول (الإجراءات الرقابية التى تتبناها الوزارة قبل تنفيذ برامج التعاون الدولى بها) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.
- كما جاءت عبارات البعد الأول من حيث درجة الموافقة على الإجراءات الرقابية التى تتبناها الوزارة قبل تنفيذ برامج التعاون الدولى بها بوزن نسبي يتراوح ما بين (١,١٦ - ١,١٤) الأمر الذى يعنى تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن الإجراءات الرقابية التى من المفترض أن تتبناها الوزارة قبل تنفيذ برامج التعاون الدولى بها لا تمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك إلى عي غالبية أفراد عينة الدراسة بندرة وضوح أهداف الرقابة على برامج التعاون الدولى وندرة فهمها للقائمين بها، وقلة تقديم نظام الرقابة المتبع بالوزارة على هذه البرامج صورة صادقة عن تقييم البرنامج المنفذ.
- جاءت العبارة رقم (١) والمتعلقة بـ " تقوم لجان متخصصة بالوزارة بوضع آليات الرقابة على تنفيذ برامج التعاون الدولى " فى المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات فى هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,١٦) وهى درجة ضعيفة تعنى موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة على أن هذا الإجراء لا يتم تطبيقه على أرض الواقع، مما يؤكد على ضرورة وجود إدارة خاصة ببرامج التعاون الدولى تدير برامج التعاون الدولى من التخطيط لها حتى تقويم البرنامج لقياس أثره ووضع خطة للاستدامته، وخلال ذلك تقوم بوضع آليات للرقابة على تنفيذه من خلال لجان متخصصة لديها.
- جاءت العبارة رقم (٢) والمتعلقة بـ " تتناسب خطة الرقابة مع طبيعة كل برنامج وأنشطته " فى المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات فى هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,١٤) وهى درجة ضعيفة تعنى موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة على أن هذا الإجراء لا يطبق

على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك إلى ضعف مشاركة المسؤولين عن تنفيذ مختلف البرامج والأنشطة في إعداد خطة الرقابة.

ثانياً: الإجراءات الرقابية التي تتبعها الوزارة أثناء تنفيذ برامج التعاون الدولي بها

جاءت الفروق بين عبارات البعد الثاني: الإجراءات الرقابية التي تتبناها الوزارة أثناء تنفيذ برامج التعاون الدولي بها بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر الخبراء بوزارة التربية والتعليم كما هو موضح بالجدول التالي: جدول (٣) يوضح الدراسة التفصيلية لعبارات البعد الثاني:

الرقم تسلسلي	البيان	الرقابة موجبة	الرقابة سلبية	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبارة	
					موافق	إلى حد ما	غير موافق		
١٨١،٩٦	٧	غير موافق	٠،٤٨	١،١٨	٦	١٣	١٢٣	ك	٧.تحرص الرقابة على معالجة الانحرافات التنظيمية التي تظهر أثناء التنفيذ.
					٤،٢	٩،٢	٨٦،٦	%	
٦٠،١٨	٤	غير موافق	٠،٥٥	١،٥٧	٤	٧٣	٦٥	ك	٨.تقوم الوزارة بتنظيم اجتماعات للمسؤولين عن تنفيذ البرنامج للوقوف على نواحي القصور في العمل.
					٢،٨	٥١،٤	٤٥،٨	%	
١٦٨،٣٩	٦	غير موافق	٠،٤٩	١،٢٠	٦	١٦	١٢٠	ك	٩.توفر الوزارة المتابعين والمشرفين على برامج التعاون الدولي.
					٤،٢	١١،٣	٨٤،٥	%	
٣٧،٨٧	٢	غير موافق	٠،٦٤	١،٦٦	١٣	٦٨	٦١	ك	١٠.الكوادر البشرية بالوزارة مؤهلة لإدارة برامج التعاون الدولي.
					٩،٢	٤٧،٩	٤٣،٠	%	
٦٢،٨٠	٥	غير موافق	٠،٥٤	١،٥١	٣	٦٦	٧٣	ك	١١.تحرص الوزارة على التنمية المهنية لفرق الرقابة على تنفيذ برامج التعاون الدولي.
					٢،١	٤٦،٥	٥١،٤	%	
٣٥،٨٩	١	إلى حد ما	٠،٦٥	١،٦٨	١٤	٦٨	٦٠	ك	١٢.تنسق الوزارة العمل مع الإدارات المعنية بمديرياتها في تنفيذ كافة برامج التعاون الدولي.
					٩،٩	٤٧،٩	٤٢،٣	%	
٦٦،١٠	٣	غير موافق	٠،٥٣	١،٦٠	٣	٧٩	٦٠	ك	١٣.تستحدث الوزارة بعض الإدارات بمديرياتها المختلفة تبعاً لمتطلبات تنفيذ بعض برامج التعاون الدولي.
					٧،	٥٧،٠	٤٢،٣	%	
١٨٧،٧٩	٨	غير موافق	٠،٤١	١،١٥	٣	١٥	١٢٤	ك	١٤.توافر عناصر الرقابة والمراجعة الكافية لإتمام تنفيذ برامج التعاون الدولي بالوزارة.
					٢،١	١٠،٦	٨٧،٣	%	

يتضح من الجدول (١٦) ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيا لجميع عبارات البعد الثاني (الإجراءات الرقابية التى تتبناها الوزارة أثناء تنفيذ برامج التعاون الدولى بها) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.
- كما جاءت عبارات البعد الثاني من حيث درجة الموافقة على الإجراءات الرقابية التى تتبناها الوزارة أثناء تنفيذ برامج التعاون الدولى بها بوزن نسبي يتراوح ما بين (١,٦٨ - ١,١٥) الأمر الذي يعنى تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن الإجراءات الرقابية التى من المفترض أن تتبناها الوزارة أثناء تنفيذ برامج التعاون الدولى بها منها ما يمارس إلى حد ما وكثير منها لا يمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك الي وعي غالبية أفراد عينة الدراسة بقلة حرص الرقابة على معالجة الانحرافات التنظيمية التى تظهر أثناء التنفيذ، وقلة قيام الوزارة بتنظيم اجتماعات للمسؤولين عن تنفيذ البرنامج للوقوف على نواحي القصور فى العمل.
- جاءت العبارة رقم (١٢) والمتعلقة بـ " تنسق الوزارة العمل مع الإدارات المعنية بمديرياتها فى تنفيذ كافة برامج التعاون الدولى " فى المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات فى هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٦٨) وهى درجة متوسطة تعني موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة على أن هذا الإجراء يتم تطبيقه إلى حد ما على أرض الواقع، مما يؤكد على ضرورة أن يكون هناك تنسيق بين الوزارة والإدارات المعنية بمديرياتها عند تنفيذ كافة برامج التعاون الدولى مما يعين على تحقيق الاهداف المنشودة.
- جاءت العبارة رقم (١٤) والمتعلقة بـ " توافر عناصر الرقابة والمراجعة الكافية لإتمام تنفيذ برامج التعاون الدولى بالوزارة " فى المرتبة الاخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات فى هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,١٥) وهى درجة ضعيفة تعني موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة على أن هذا الإجراء لا يطبق على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك إلى ضعف توافر عناصر الرقابة والمراجعة الكافية لإتمام تنفيذ برامج التعاون الدولى بالوزارة.

ثالثاً: الإجراءات الرقابية التي تتبعها الوزارة بعد تنفيذ برامج التعاون الدولي بها: جاءت الفروق بين عبارات البعد الثالث: الإجراءات الرقابية التي تتبعها الوزارة بعد تنفيذ برامج التعاون الدولي بها بمصر من وجهة نظر الخبراء بوزارة التربية والتعليم كما هو موضح بالجدول التالي: جدول (٤) يوضح الدراسة التفصيلية لعبارات البعد الثالث:

مرجع كاي	الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبارة
					موافق	لا	غير موافق	
١٢٠ ٥٢	٨	غير موافق	٠٥١	١٠٢ ٧	٤	٣١	١٠٧	١٥. تطبق الوزارة الرقابة المستمرة للتأكد من استمرار تحقق أهداف البرنامج.
					٢٠ ٨	٢١٠ ٨	٧٥٠ ٤	
٦٢٠ ٥٥	٣	غير موافق	٠٥٤	١٠٥ ١	٣	٦٧	٧٢	١٦. تقوم الوزارة بإجراء تقييم سنوي للمدارس التي تم تنفيذ برامج بها لتحديد نقاط القوة والضعف لديها للوقوف على أثر البرنامج.
					٢٠ ١	٤٧٠ ٢	٥٠٠ ٧	
٦٢٠ ٨٠	١	غير موافق	٠٥٤	١٠٥ ٦	٣	٧٣	٦٦	١٧. تصدر الوزارة تقارير دورية تصف الإنجاز لجميع المبادرات الدولية المقدمة لها.
					٢٠ ١	٥١٠ ٤	٤٦٠ ٥	
٦٣٠ ١٤	١	غير موافق	٠٥٤	١٠٥ ٦	٣	٧٤	٦٥	١٨. تحرص الوزارة على دمج نتائج التقييم للبرامج في تصميم الخطط المستقبلية.
					٢٠ ١	٥٢٠ ١	٤٥٠ ٨	
٨٧٠ ٦٥	٥	غير موافق	٠٥٢	١٠٣ ٦	٣	٤٥	٩٤	١٩. تقييم الوزارة نجاح أداء منظمات التعاون الدولي من خلال تقييم برامجها.
					٢٠ ١	٣١٠ ٧	٦٦٠ ٢	
٨٢٠ ١٥	٤	غير موافق	٠٥٦	١٠٣ ٨	٥	٤٤	٩٣	٢٠. تخطط الوزارة لتحسين فعالية وكفاءة برامج التعاون الدولي في ضوء نتائج عملية الرقابة.
					٢٠ ٥	٣١٠ ٠	٦٥٠ ٥	
٨٧٠ ٦٥	٥	غير موافق	٠٥٢	١٠٣ ٦	٣	٤٥	٩٤	٢١. تستخدم الوزارة نتائج الرقابة على برامج التعاون الدولي في مساءلة العاملين على إدارة هذه البرامج.
					٢٠ ١	٣١٠ ٧	٦٦٠ ٢	
٨٩٠ ٧٦	٧	غير موافق	٠٥٢	١٠٣ ٥	٣	٤٤	٩٥	٢٢. تستخدم الوزارة نتائج الرقابة على برامج التعاون الدولي لزيادة واستدامة التعلم المؤسسي.
					٢٠ ١	٣١٠ ٠	٦٦٠ ٩	

يتضح من الجدول (١٧) ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الثالث (الإجراءات الرقابية التى تتبعها الوزارة بعد تنفيذ برامج التعاون الدولي) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.
- كما جاءت عبارات البعد الثالث من حيث درجة الموافقة على الإجراءات الرقابية التى تتبعها الوزارة بعد تنفيذ برامج التعاون الدولي بوزن نسبي يتراوح ما بين (١,٥٦ - ١,٢٧) الأمر الذي يعنى تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن الإجراءات الرقابية التى من المفترض أن تتبناها الوزارة بعد تنفيذ برامج التعاون الدولي بها لا تمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك الي وعي غالبية أفراد عينة الدراسة بقلة قيام الوزارة بإجراء تقييم سنوي للمدارس التى تم تنفيذ برامج بها لتحديد نقاط القوة والضعف لديها للوقوف على أثر البرنامج، وقلة استخدام الوزارة لنتائج الرقابة على برامج التعاون الدولي فى مساعدة العاملين على إدارة هذه البرامج.
- جاءت العبارة رقم (١٧) والمتعلقة بـ " تصدر الوزارة تقارير دورية تصف الإنجاز لجميع المبادرات الدولية المقدمة لها " فى المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات فى هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٥٦) وهى درجة ضعيفة تعني موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة على أن هذا الإجراء لا يتم تطبيقه على أرض الواقع، مما يؤكد على ضرورة أن يكون هناك إصدارات من قبل الوزارة لتقارير دورية تصف الإنجاز لجميع المبادرات الدولية المقدمة لها.
- جاءت العبارة رقم (١٥) والمتعلقة بـ " تطبق الوزارة الرقابة المستمرة للتأكد من استمرار تحقق أهداف البرنامج " فى المرتبة الاخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات فى هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٢٧) وهى درجة ضعيفة تعني موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة

على أن هذا الإجراء لا يطبق على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك إلى قلة تطبيق الوزارة للرقابة المستمرة للتأكد من استمرار تحقق أهداف البرنامج.

نتائج الدراسة الميدانية:

- ١- ضعف وضوح أهداف الرقابة على برامج التعاون الدولي.
- ٢- ضعف قيام لجان متخصصة بالوزارة بوضع آليات الرقابة على تنفيذ برامج التعاون الدولي.
- ٣- ندرة قيام الوزارة بالتخطيط لعمل ورش عمل دورية عن نظم وأساليب متابعة وتقييم برامج التعاون الدولي.
- ٤- قلة مساعدة عملية الرقابة بالوزارة على التنبؤ بانحرافات العمل قبل حدوثها.
- ٥- ندرة مناسبة خطة الرقابة مع طبيعة كل برنامج وأنشطته.
- ٦- ضعف مشاركة المسؤولين عن تنفيذ مختلف البرامج والأنشطة في إعداد خطة الرقابة.
- ٧- ندرة قيام الوزارة بتنظيم اجتماعات للمسؤولين عن تنفيذ البرنامج للوقوف على نواحي القصور في العمل.
- ٨- ضعف حرص الوزارة على التنمية المهنية لفرق الرقابة على تنفيذ برامج التعاون الدولي.
- ٩- قلة توفير الوزارة للمتابعين والمشرفين على برامج التعاون الدولي.
- ١٠- ضعف حرص الرقابة على معالجة الانحرافات التنظيمية التي تظهر أثناء التنفيذ.
- ١١- قلة توافر عناصر الرقابة والمراجعة الكافية لإتمام تنفيذ برامج التعاون الدولي بالوزارة.
- ١٢- قلة تطبيق الوزارة للرقابة المستمرة للتأكد من استمرار تحقق أهداف البرنامج.
- ١٣- ندرة إصدار الوزارة تقارير دورية تصف الإنجاز لجميع المبادرات الدولية المقدمة لها.

١٤- ضعف حرص الوزارة على دمج نتائج التقييم للبرامج في تصميم الخطط المستقبلية.

١٥- ندرة تخطيط الوزارة لتحسين فعالية وكفاءة برامج التعاون الدولي في ضوء نتائج عملية الرقابة.

المحور الرابع: مقترحات تفعيل الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم في إدارة برامج التعاون الدولي بجمهورية مصر العربية:
تتمثل هذه المقترحات في:

١- إعادة هيكلة الوزارة للإدارة العامة للعلاقات الدولية القائمة بالفعل، وتقتصر الدراسة تسميتها بالإدارة العامة لبرامج التعاون الدولي، بحيث تصبح منوطة بجميع مراحل إدارة برامج التعاون الدولي بداية من التخطيط إلى تقويم أثر البرنامج، على أن تعتمد هذه الإدارة على الإدارة بالنتائج كمدخل إداري تمارس من خلاله الرقابة على برامج التعاون الدولي.

٢- نقل بعض العاملين ذوي الخبرة العالية والكفاءة إلى الإدارة العامة للعلاقات الدولية من الإدارات التالية: الإدارة المركزية لأمن المعلومات والاتصالات بهدف ممارسة جزء من الدور الرقابي قبل التنفيذ والمتعلق بأمن المعلومات وكميتها ونوعيتها ومدى صلاحية مد الجهة المانحة بهذه المعلومات، والإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي وهي أيضاً تمارس الدور الرقابي القبلي بهدف التخطيط للبرامج المستقبلية، وتقديم دراسات الجدوى عن هذه البرامج، والتفاوض أثناء الإعداد للبرامج الجاري تنفيذها أي أنها منوطة بمرحلة التخطيط للبرنامج، والإدارة العامة للمشاركة المجتمعية والتي تمارس الدور الرقابي أثناء التنفيذ لما لها من خبرات سابقة أثناء التنفيذ لهذه البرامج، والإدارة المركزية للمتابعة وتقويم الأداء والتي تمارس الدور الرقابي أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ للقيام بعمليات المتابعة والتقييم.

٣- عمل شراكة وتعاون مع مركز بيما التابع لوزارة الاستثمار والتعاون الدولي والمنوط بتقييم المشروعات والبرامج التنموية بالقطاعات المختلفة ومن بينها

- قطاع التعليم، للقيام بتقييمات مشتركة على برامج التعاون الدولي حتى يتم نقل الخبرة لخبراء وزارة التربية والتعليم.
- ٤- تدريب جميع العاملين بالإدارة العامة لبرامج التعاون الدولي المقترحة على أساليب وأدوات الرقابة على برامج التعاون الدولي، وكيفية الاستفادة من نتائج الرقابة في التخطيط لبرامج مستقبلية.
- ٥- تتحصر مهام الفريق المقترح بإدارة برامج على البرامج التي تم تنفيذها بالفعل للعمل على استدامة البرنامج، حتى يكتسبوا الخبرة الكافية من خلال العمل مع الخبراء الذين تم الاستعانة بهم من مركز بيما؛ وحينئذ يتم الاستعانة بهم في جميع الإجراءات الرقابية التي تتم على البرنامج منذ البدء لتخطيطه حتى خطة استدامته.

دراسة نقدية للتشريعات الجامعية المنظمة للصيغ التعليمية الحديثة (التعليم المفتوح وأنماطه المختلفة نموذجاً)

إعداد

وردة علي عويس محمود

المدرس المساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية- جامعة الفيوم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية

تخصص أصول التربية

إشراف

أ.د. يوسف سيد محمود عيد

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية- جامعة الفيوم

أ.د. محمد أنس قاسم جعفر

أستاذ القانون الدستوري والإداري

كلية الحقوق- جامعة بني سويف

المخلص

هدفت الدراسة إلى نقد التشريعات الجامعية المنظمة للصيغ التعليمية الحديثة، وقد أخذ التعليم المفتوح بأنماطه المختلفة كمثال لهذا التوجه، حيث تم التحول من استخدام مسمى التعليم المفتوح إلى التعليم الإلكتروني المدمج، وقد استندت الدراسة إلى قرارات المجلس الأعلى للجامعات، واللائحة الإدارية والمالية الموحدة، وباستخدام المنهج النقدي تم الكشف عن العديد من التحديات والمعوقات منها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية سواء المالية والإدارية، ومنها ما يتعلق بالجوانب الأكاديمية التعليمية والمعرفية، وقد انتهت الدراسة إلى تقديم عدداً من المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين المنظومة التشريعية الجامعية.

الكلمات المفتاحية: التشريعات الجامعية- التعليم المفتوح- المنهج النقدي

Abstract

The aim of this study is to critique the university legislations that regulate the modern educational formulas. Open education has taken its different forms as an example of this trend. It has been transformed from the use of the name of open education to integrated e-learning. This study was based on decisions of the Supreme Council of Universities, Using the critical approach, many

challenges and obstacles have been identified, including the organizational, financial and administrative aspects, including the academic and educational aspects. The research ended with a number of proposals that could contribute to improving the university's legislative system.

Keywords: University Legislation - Open Education - Critical Method.

مقدمة

هدفت سياسات التعليم العالمية إلى تحقيق مبدأي التعليم المستمر والتنمية المستدامة، حيث يرى البعض أن معيار تقدم دول العالم في القرن الحادي والعشرين، سيكون مرتبطاً بمدى النجاح في تحقيق سياسة استمرار التعلم مدى الحياة، وبتغيير نظرة المواطنين إلى أن التعلم عملية إيجابية تستمر من المهد إلى اللحد، بل وأنها السبيل إلى الحيوية والنماء، وأنها العامل الأكثر تأثيراً في حياة الأمم في سياق ما يجري من التطور السريع والمتلاحق في شتى مجالات العلم والمعرفة، وفي مجالات الاتصالات والمعلومات^(١).

ومن ثم اتجهت الجامعات المصرية إلى الأخذ بصيغ تعليمية حديثة كالتعليم المفتوح بهدف تحقيق مبدأ استمرارية التعليم والحرص على تحصيله، من خلال تخطي جميع المعوقات التي قد تحول بين المتعلم وفرصه التعليمية سواء كانت جغرافية أو اقتصادية أو اجتماعية... الخ. وبالرغم من كثرة الدراسات وتعدد الأدبيات حول التعليم المفتوح منذ نشأته بمصر، والتي اتفقت على وجود العديد من المشكلات والمعوقات التعليمية والإدارية والتمويلية التي يعاني منها التعليم المفتوح بمصر، منها^(٢):

- غياب التشريعات المرنة الداعمة لتطبيقه دون تقييده بالنظم الروتينية والإدارية.
- افتقار برامج فلسفة واضحة حيث التسارع في تنفيذ البرامج دون إعطاء وقت كاف للتخطيط.
- الحاجة الملحة لزيادة التخصصات لتلائم احتياجات الدارسين وسوق العمل.
- ضعف توفير فرص تعليمية متكافئة في المناطق النائية، وأن التعليم المفتوح يتبع شروط قبول لا تحقق فلسفة النظام القائمة على تحقيق ديمقراطية التعليم.

(1) حامد عمار، محسن يوسف: إصلاح التعليم في مصر، وحدة الدراسات المستقبلية، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٩٩.

(2) محمود عكاشه، سهر حوالة: تقييم جودة التعليم الجامعي المفتوح بمصر من وجهة نظر مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، م(٣)، ع (٥)، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، صنعاء ٢٠١٠، ص ٥.

- اقتصار برامجه على المقررات الدراسية التي يغلب عليها الطابع التقليدي، وضعف استخدامها للوسائط التعليمية والتكنولوجية وشكاوى الدارسين من اللقاءات الأسبوعية التي لا تتيح لهم حرية الحوار والمناقشة (التحول إلى التقليدية النظامية).
- ارتفاع تكاليف الدراسة بالنسبة للدارسين، كما أن النظام لا يوفر لهم المرشدين الأكاديميين، ولا يتبع نظام التقويم المستمر، ويقتصر على امتحان نهاية كل فصل.
- كما أن هناك تحديات تشريعية صاحبت التعليم من بعد، بكل أشكاله وصيغته الالكترونية والافتراضية، ومن هذه التحديات التشريعية:
- اعتماد الشهادات والدرجات العلمية، والاعتراف بها.
- آلية إجراء وعقد الامتحانات الالكترونية، مع إمكانية الغش في غياب الرقابة.
- تأمين شبكة الاتصال وحماية الخصوصية بين الطالب والمرشد الأكاديمي.
- الرقابة التي تفرضها بعض الدول العربية على الشبكة الالكترونية، وليس المقصود رقابة المواد غير الأخلاقية، وإنما مراقبة المواد السياسية والفكرية الأكاديمية، والتي تحد من إثراء العملية التعليمية، ونمو قدرات الطالب الفكرية وحرية الأكاديمية.
- عدم اعتراف لجان الترقية بالأبحاث المنشورة على الانترنت.
- لا توجد قوانين تحمي الملكية الفكرية للباحثين عند رغبتهم في نشر أبحاثهم من خلال المكتبات الالكترونية مما يسهل اقتباسها دون ذكر المرجع⁽¹⁾.
- وبالرغم من اهتمام هذه الدراسات بتقديم العديد من التصورات المقترحة والتوصيات بتطوير الهياكل التنظيمية الإدارية لمراكز التعليم المفتوح، وتوفير وسائل لزيادة المصادر التمويلية، إلا أن أي منها لم يهتم بدراسة التشريعات الجامعية والممثلة في اللائحة المالية والإدارية لهذه المراكز، وهو ما تهدف إليه هذه الدراسة

(1) عنتر محمد أحمد عبد العال: معوقات النشر الإلكتروني وعدم الاستفادة منه في الجامعات العربية: جامعة سوهاج نموذجاً: دراسة ميدانية، المجلة الالكترونية **journal.cybrarians**، العدد ٢٦، سبتمبر ٢٠١١، تاريخ الدخول: ٢٠١٧/٧/١٠، متاح على:

http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=547:2011-08-29-23-16-31&catid=243:2011-08-22-11-46-36

مشكلة الدراسة

ينتضح من خلال ما سبق ضرورة مراجعة التشريعات الجامعية المنظمة للتعليم المفتوح، مالياً وإدارياً، والبحث فيما إذا كانت تعمل على مساعدته في إنجاز مهامه وتحقيق أهدافه أم أنها تعمل على إعاقته، وإلى أي مدى تؤثر هذه التشريعات على آلية وكيفية اتخاذ القرارات والإجراءات التي تنظم وظائفه، ويتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- كيف نشأ نظام التعليم المفتوح من واقع قرارات المجلس الأعلى للجامعات؟
- ٢- ما الإطار التشريعي المنظم للتعليم المفتوح من واقع اللائحة الإدارية والمالية الموحدة؟
- ٣- ما أهم المعوقات التشريعية التي يعاني منها التعليم المفتوح؟
- ٤- ما الرؤية المقترحة لتطوير التشريعات الجامعية المنظمة للتعليم المفتوح؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف إلى الإطار التشريعي المنظم للتعليم المفتوح من واقع قرارات المجلس الأعلى للجامعات.
- نقد الإطار التشريعي المنظم للتعليم المفتوح من واقع اللائحة الإدارية والمالية الموحدة.
- الكشف عن المعوقات التشريعية التي يعاني منها التعليم المفتوح.
- طرح رؤية مقترحة للتشريعات الجامعية المنظمة للتعليم المفتوح بأنماطه المختلفة.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

- أهمية دراسة التشريعات الجامعية المنظمة للصيغ التعليمية الحديثة، خاصة في ظل قلة البحوث والدراسات البنائية التي تجمع بين التربية والقانون.

- مسابرة الدراسة للاهتمامات العالمية ورؤى الإصلاح التشريعي والتربوي بدراسة ومناقشة التشريعات الجامعية، كأحد عناصر المنظومة التعليمية والمسئولة عن رفع مستوى أداء الجامعة.
- ما قد تتوصل إليه الدراسة من رؤية مقترحة قد تفيد في تغيير النظرة إلى الجامعة، من ثم إعادة النظر في هذه التشريعات بما يحقق الملاءمة والمواعاة التقديمية.

منهج الدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج النقدي الذي يعد أحد المناهج الكيفية التي ترى الجانب الكمي في سياق الجانب الكيفي، فضلاً عن كونه طريقة للتحليل والتركيب في آن واحد^(١)، وهو المنهج الذي يفرض تتبع جذور الظاهرة، وتفسيرها، ومتابعتها؛ وفق سياقاتها الزمنية والمكانية وكيفية نموها وتطورها والظروف التي ساعدت على نموها، واستخلاص معانيها ودلالاتها، والسياقات المرتبطة بهذه المعاني والدلالات^(٢)، من خلال تفاعلية الباحث ومعايشته لموضوع بحثه واندماجه فيه، بما يمكنه من المراجعة المستمرة لمنطلقاته المنهجية البحثية والفكرية^(٣).

المحور الأول: التعليم المفتوح من واقع قرارات المجلس الأعلى للجامعات

تزامنت الأفكار والدعوات لخصخصة التعليم، سواء بإنشاء جامعات خاصة أو إنشاء نظام تعليمي يتقاضى مصروفات داخل الجامعات الحكومية مع سعي مصر إلى إعادة هيكلة رؤيتها وتوجهاتها الاقتصادية والسياسية من خلال تلقي المساعدات والمعونات الأجنبية، فقد ارتبطت هذه المساعدات بشروط منها إتباع نصائح وتوجيهات المؤسسات والحكومات المانحة بإجراء التعديلات التي تراها مناسبة للدول المتلقية^(٤).

(1) محمد إبراهيم المنوفي: المنهج النقدي في البحوث التربوية، الندوة العلمية الخامسة لقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طنطا (فرع كفر الشيخ)، ٢٥/٣/٢٠٠٢، ص ص ٦٢:٦٣.

(2) Lindsay Mack: The Philosophical Underpinnings of Educational Research, Polyglossia, Volume 19, October 2010, Pp 9:10

(3) محمد إبراهيم المنوفي: مرجع سابق، ص ٥٨

(4) السيد محمد ناس: التكيف الهيكلي والتعليم العالي دراسة للواقع المصري في ضوء الخبرة الدولية، مجلة كلية التربية، ع ٣٥، جامعة الزقازيق، مصر، مايو ٢٠٠٠، ص ١٦٢.

الأمر الذي دفع الحكومة المصرية في منتصف ١٩٩١ إلى توقيع اتفاقيتين مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، والتي امتد تطبيقهما خلال الفترة من عام ١٩٩١ إلى عام ١٩٩٣، وقد تم مد برنامج الإصلاح لثلاث سنوات أخرى من عام ١٩٩٣ إلى عام ١٩٩٦، وتهدف المرحلة الأولى من الإصلاح (ERSAP1) إلى الانتقال من اقتصاد مخطط مركزي، يؤدي فيه القطاع الخاص دوراً صغيراً نسبياً إلى اقتصاد مركزي موجه، متجهاً للخارج معتمداً على قوى السوق، يؤدي فيه القطاع الخاص الدور القائد^(١).

وفي ظل هذه الأوضاع؛ لتجهيز وإتمام هذه الاتفاقيات مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، جاءت القرارات المتعاقبة للأخذ بالصيغ التعليمية الحديثة، فقد بدأت الفكرة من خلال المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي في جلسته ١٩٨٧/٣/٢٥، ثم قرر المجلس الأعلى للجامعات إنشاء مجالس للتعليم المستمر والتدريب توزع على الجامعات المختلفة، وفي جلسته (٣٢٢) بتاريخ ١٩٨٩/٩/٩ قرر المجلس إنشاء مركز للتعليم المفتوح، واعتباره وحدة ذات طابع خاص بكل من جامعتي الإسكندرية وأسيوط، ويبدأ هذا المركز في العمل من العام الجامعي ١٩٩١/٩٠ في جامعة الإسكندرية، وقد تم التوسع في هذه المراكز لتشمل مركز جامعة القاهرة ومركز جامعة حلوان، وكذلك قرر المجلس الموافقة على إنشاء مراكز التعليم باللغات الأجنبية واعتبارها وحدات ذات طابع خاص^(٢).

كما قرر المجلس في جلسته رقم (٣٣٤) بتاريخ ١٩٩٢/٨/١٥، الموافقة على إنشاء نظام الانتساب الموجه بكليات الآداب والحقوق والتجارة بالجامعات المصرية، كما يمكن تطبيق هذا النظام بكليات أخرى بناء على اقتراح الجامعة المختصة وبقرار المجلس الأعلى للجامعات، وتخضع مراكز الانتساب الموجه لنظام مالي موحد يصدر بقرار من وزير التعليم العالي، ويقوم بتوفير الخدمة التعليمية للمنتسبين بمقابل مالي^(٣).

(1) المرجع السابق، ص ١٦٣

(2) لمياء محمد أحمد السيد، العولمة ورسالة الجامعة رؤية مستقبلية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٩٣.

(3) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، المجلس الأعلى للجامعات: قرار المجلس الأعلى للجامعات بالموافقة على إنشاء نظام الانتساب الموجه ببعض كليات الجامعات المصرية، الجلسة رقم (٣٣٤)، ١٩٩٢/٨/١٥.

وفي جلسة (٣٤٥) بتاريخ ١٢/٣٠/١٩٩٥، سجل المجلس الأعلى للجامعات علمه وإبلاغه بموافقة مجلس الوزراء على إنشاء الجامعات الخاصة مع مراعاة الضوابط المحددة لذلك، ثم اتخذ المجلس في جلسات لاحقة الإجراءات المنظمة والمدعمة لذلك. ففي الجلسة (٣٤٨) المنعقدة بتاريخ ٨/٤/١٩٩٦ استعرض المجلس أحكام القانون (١٠١) لسنة ١٩٩٢ بشأن الجامعات الخاصة، والقرارات الجمهورية الصادرة بإنشاء أربع جامعات خاصة، وقرر دعم هذه الجامعات بالكوادر البشرية عن طريق الندب أو الإعارة مع عدم الجمع بين شغل المناصب القيادية في الجامعات الحكومية والخاصة، وتشكيل لجنة لدراسة ضوابط تلك العملية^(١).

وبالنظر إلى القرارات السابقة، يلاحظ تأثير السياسة التعليمية والتربوية في مصر بتوجهات مؤسساتي البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وما يؤكد هذا الاستنتاج اعتماد الخطط التنموية لقطاع التعليم العالي في مصر على التمويل الأجنبي كأحد المصادر الأساسية لتمويل مشروعات وخطط تطوير التعليم في مصر، حيث أن (٤١،٢%) من جملة اعتمادات الخطة الثالثة للتنمية عام (١٩٩٢-١٩٩٧) في صورة منح ومعونات وتسهيلات من الخارج^(٢)، كما أن قرار إنشاء الجامعات الخاصة جاء بقرار من رئيس الوزراء، ودون أخذ رأي المجلس الأعلى للجامعات، مما يشير إلى أنه قرار سياسي في المقام الأول، وليس تعليمياً.

وفي سبيل إقناع الرأي العام بخصخصة التعليم، سبقت الكثير من المبررات مثل: الاحتفاظ بأموال المصريين الذين يتوجهون للدراسة بالخارج، وكذلك الاستفادة من أموال الطلبة العرب الذين تجذبهم الدراسة بمصر، مما يساعد الدولة في توفير احتياجات الجامعات الحكومية المالية، فضلاً عن تكافؤ الفرص، وإتاحة الفرصة لمن حُرِم من التعليم العالي بسبب ظروفه الاقتصادية أو الجغرافية أو ظروف العمل.

وقد تشير أهم قرارات المجلس الأعلى للجامعات منذ التسعينات على سعيه للعمل على تقنين إنشاء صيغ تعليمية مستحدثة، وتقاضى مصروفات عنها لتغطية التكلفة في مجال التعليم العالي، إلا أن هذه القرارات المتضاربة والمتذبذبة بين الإقرار والإلغاء،

(1) لمياء محمد أحمد السيد، مرجع سابق، ص ١٩٤

(2) السيد محمد ناس: مرجع سابق، ص ١٩٠.

والدمج والفصل - كما سيتم عرضها- في السطور القليلة، تعطي مؤشراً على فقدان الرؤية الحقيقية، والإجراءات السليمة والدراسة الكافية قبل إقرار هذه التوجهات، التي كان هدفها الأساسي المقابل المادي، ويمكن تتبع بعض أهم هذه القرارات، حيث المنشأة الأولى للتوجه.

استغرق إنشاء نظام التعليم المفتوح أقل من ثلاثة شهور ما بين الاقتراح والدراسة والتطبيق كما سبق تقديمه في الفصل الثاني، كذلك بعد نحو عام على إنشاء نظام الانتساب الموجه- والذي يفترض أنه جاء بعد دراسة مناسبة- وافق المجلس الأعلى للجامعات على تعديل نظام الانتساب الموجه بالجامعات في جلسته رقم (٣٣٧) بتاريخ ١٩٩٣/١٢/٤، بحيث يسمح بتحويل الطالب المنتسب إلى طالب منتظم في حالة حصوله على تقدير جيد^(١).

ففي الوقت الذي تعاني فيه مؤسسات التعليم العالي من نقص الإمكانيات المناسبة لتلبية احتياجات طلابها وتطوير عملية التعليم بها، أضاف إليها المجلس الأعلى للجامعات عبئاً جديداً، تمثل في هذه الأعداد المستفيدة من هذا القرار، وما يزيد الأمر سوءاً أن تقدير جيد ليس دليلاً على التفوق الذي يحتاج صاحبه إلى مكافأة، فما هو سوى تقدير الطالب المتوسط وليس المتفوق، وإن كان لابد من مكافأته فقد كان من الممكن أن تخفض مصروفاته كطالب منتسب دون تحويله إلى طالب نظامي.

إلا أن من الإيجابيات التي حققها المجلس الأعلى تجاه هذه الصيغة التعليمية الجديدة (التعليم المفتوح) أن قرر في جلسته رقم (٣٤٨) بتاريخ ١٩٩٦/٨/٤ تشكيل لجنة لتقييمها، وجاء من نتائج التقرير دعم فكرة الأخذ بهذه الصيغة مع إعادة تشكيل لجنة تخطيطه، وعدم الموافقة على فتح برامج جديدة قبل التأكد من توافر الإمكانيات المادية والبشرية^(٢).

ورغم هذا التوجه الإيجابي من المجلس الأعلى للجامعات نحو تقييم التجربة، إلا أنه لم تُنفذ توصيات تقرير اللجنة، حيث صدرت القرارات الوزارية المتعاقبة، التي تسمح

(1) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، المجلس الأعلى للجامعات: قرار المجلس الأعلى للجامعات بتعديل

نظام الانتساب الموجه بالجامعات، الجلسة رقم (٣٣٧)، ١٩٩٣/١٢/٤،

(2) المرجع السابق، جلسة رقم (٣٤٨)، ١٩٩٦/٨/٤.

بإنشاء شعب دراسية جديدة، منها على سبيل المثال صدور أربع قرارات وزارية -في عام واحد ١٩٩٨- يسمح بإنشاء شعب دراسية جديدة بأربع كليات بجامعة عين شمس، وهي الحقوق والآداب والزراعة والتجارة^(١).

وقد تعالت الدعوات واقتراح بعض الجامعات، بإنشاء جامعات حكومية خاصة، فيما أطلق عليه نظام مواز للتعليم العالي المجاني، يتقاضى مصروفات، إلا أن المجلس في جلسته رقم (٣٥٤) أرجأ مناقشة هذا الاقتراح لتعارضه مع نص الدستور المصري، ومع دخول مصر الألفية الجديدة، قرر المجلس الأعلى للجامعات في جلسته رقم (٣٧٦) بتاريخ ٢٧/١/٢٠٠٠ عقد اتفاقيات تكنولوجية مع شركتي أوريكال ومايكروسوفت لإدخال التكنولوجيا للجامعات المصرية^(٢).

وقد ساهم ذلك في ظهور الدعوات بإنشاء جامعة مصرية للتعليم المفتوح من بعد، وإزاء هذه الدعوات استعرض المجلس، في جلسته رقم (٣٨٣) بتاريخ ١٢/٧/٢٠٠٠، تقرير لجنة القنوات التعليمية الفضائية للجامعات والتعليم العالي، بشأن إنشاء الجامعة، وفي جلسته التالية (٣٨٤) بتاريخ ٢٠/٨/٢٠٠٠ وافق المجلس على إنشاء الجامعة في إطار مقترحات اللجنة وفقاً لبرنامج زمني محدد، كما وافق على اشتراك مصر في مشروع إنشاء جامعة عربية مفتوحة للتعليم من بعد يكون مقرها الرئيس القاهرة، وأن يتم تشكيل لجنة تتولى بحث الآليات والخطوات التنفيذية والقانونية المطلوبة لإنشاء تلك الجامعة، وقامت هذه اللجنة بتقديم تقريرها النهائي خلال الجلسة رقم (٣٨٦) بتاريخ ٣٠/١١/٢٠٠٠ ووافق المجلس على الإطار العام للتقرير، وطالب بإعادة صياغته تمهيداً لرفعه إلى مجلس الوزراء^(٣).

وبالنظر إلى التسلسل الزمني ما بين الدعوة لإنشاء جامعة مصرية للتعليم المفتوح من بعد، والموافقة قرابة الشهر، ليعلو الطموح للمشاركة في إنشاء جامعة عربية

- (١) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، القرارات الوزارية على التوالي: قرار وزاري رقم (١١٤٥) بتاريخ ١/٩/١٩٩٨، قرار وزاري رقم (١٥٦٦) بتاريخ ٨/١١/١٩٩٨، قرار وزاري رقم (١٥٦٨) بتاريخ ٨/١١/١٩٩٨، قرار وزاري رقم (١٥٦٩) بتاريخ ٨/١١/١٩٩٨.
- (٢) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار المجلس الأعلى للجامعات، الجلسة رقم (٣٧٦)، ٧/١/٢٠٠٠.
- (٣) لمياء محمد أحمد السيد، مرجع سابق، ص ١٩٤:١٩٥.

مفتوحة للتعليم من بعد، بعد ثلاثة أشهر، في دلالة واضحة إلى تكرار أبرز نقاط الضعف في إنشاء مراكز التعليم المفتوح في الجامعات المصرية، وهي التسرع في الإنشاء دون استكمال الدراسة الوافية والمتعمقة للموضوع، حيث استندت حيثيات الموافقة إلى تقرير لجنة القنوات التعليمية الفضائية فقط، وكأنها هي كل ما يحتاج إليه مشروع إنشاء جامعة مفتوحة، أي أنه ليس هناك حاجة إلى موازنة مالية أو هيئات تدريس مدربة أو البنية الأساسية من تكنولوجيا ومقررات مستحدثة غير تقليدية.

لذا وفي ظل ظروف وأوضاع اقتصادية غير مؤهلة، وتدهور مخصصات الإنفاق على التعليم العالي رغم الزيادة الاسمية في الإنفاق، كان الناتج رتابة ونمطية نوعية هذه الخدمات، وبالتالي انخفاض كفاءة قطاع التعليم العالي في مصر^(١)، الأمر الذي دفع المجلس الأعلى للجامعات بالموافقة على "دمج أنظمة التعليم المفتوح والانتساب الموجه في نظام واحد تحت مسمى (التعليم من بعد)"^(٢)، ثم أعاد المجلس مرة أخرى القبول بنظام الانتساب بكليات الجامعات المصرية، اعتباراً من العام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١٣، ثم التأكيد على هذا القرار مرة أخرى بجلسة أخرى بتاريخ ٢٥/٨/٢٠١٢^(٣).

ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل تجاوزه إلى قرار وزاري يسمح بتحويل الطالب الحاصل على تقدير جيد على الأقل من برامج التعليم المفتوح إلى طالب انتساب موجه في الجامعات الحكومية التي طبقت نظام الانتساب الموجه من قبل^(٤) وبالتبعية في ظل قبول تحويل طلاب الانتساب إلى طلاب نظاميين في حالة الحصول على تقدير جيد، فإن هذا القرار يفتح الباب لتحويل طالب التعليم المفتوح إلى طالب منتسب ثم إلى طالب نظامي.

ومن خلال ما تقدم، يمكن القول بأن هذه السياسات قد أعطت المشروعات الكاملة لهذه الصيغ التعليمية بمعادلة شهادتها بالشهادات التي يتم الحصول عليها من الجامعات الحكومية، ليس هذا فحسب، وإنما بحكم قرار المجلس الأعلى للجامعات في جلسته

(1) السيد محمد ناس: مرجع سابق، ص ١٦٣.

(2) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار المجلس الأعلى للجامعات بجلسته بتاريخ ٢٦/٧/٢٠٠٨.

(3) المرجع السابق، جلستي ٣١/٥/٢٠١٢، ٢٥/٨/٢٠١٢.

(4) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزير التعليم العالي رقم (١٨٠٨)، ٢٦/٦/٢٠١٢.

بتاريخ ٢٦/٧/٢٠٠٨، السماح لهم بدراسات عليا (مهنية) لا تؤدي إلى درجة الدكتوراة^(١)، مما يعبر عن اتساع نطاق التعليم الخاص داخل الجامعات الحكومية المجانية.

خاصة وأن مبررات الأخذ بهذا التوجه في^(٢): مسابرة التوجهات الدولية في تنبئها لهذا التوجه تحقيقاً لديمقراطية التعليم وملاحقة للانفجار المعرفي والثورة العلمية والتكنولوجية التي حتمت الاستزادة من العلم أثناء العمل، وربما لضرورة تغيير الفرد لعمله، ومن ثم توفير الفرصة التعليمية لمن فاتهم فرص استكمال التعليم دون الحاجة إلى اللجوء إلى الجامعات التقليدية بشروطها ونظمها التي تحتم التفرغ، والانقطاع عن العمل.

الأمر الذي يمثل مخالفة للدستور الذي نص على أن التعليم حق لكل مواطن، وتكفل الدولة مجانيته بمراحله المختلفة في مؤسسات الدولة التعليمية، وعندما خرج عن المجانية مع الطلاب (العاملين)، كان خروجاً بديهيّاً ومنطقياً؛ نظراً لخروج هذه الفئة من دائرة الإلزام والمجانية، إلا أن هذا التوجه فقد وجهة مبرراته؛ إثر تغيير أهدافه والتي سمحت لطلابه من حاملي الثانوية العامة ذوى المجاميع (الدرجات) المنخفضة الوصول إلى الجامعات الحكومية بعد سلسلة القرارات السابق عرضها حول تقنين وضع طلاب التعليم المفتوح.

وفي ظل هذه السياسات والقرارات، والتي عملت على إضافة أعداد هائلة من خريجي التعليم المفتوح إلى خريجي الجامعات الحكومية، خاصة بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات بتعديل مسمى شهادات التخرج التخصصية لبرامج التعليم المفتوح لتتوافق مع مسمياتها في التخصصات المناظرة في التعليم النظامي؛ لدعم ثقة الطلاب في شهادات التخرج^(٣)، تخلت الدولة عن مسؤولياتها في تعيين الخريجين رغم انحياز

- (١) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار المجلس الأعلى للجامعات بجلسته بتاريخ ٢٦/٧/٢٠٠٨.
 (٢) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار رئيس المجلس الأعلى للجامعات رقم (٦٨) بتشكيل اللجنة العليا لتطوير الأداء الجامعي، مرجع سابق، البند (١٠).
 (٣) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار المجلس الأعلى للجامعات بجلسته بتاريخ ٢٦/٣/٢٠١١.

فرص العمل لخريجي الجامعات الخاصة والجامعات الأجنبية وغيرهم من بعض المعاهد العليا الخاصة.

ولم تتوقف آثار وتداعيات قرار المجلس الأعلى للجامعات عند تعديل مسمى شهادات التخرج التخصصية، بل تضمن العديد من الموافقات التي هدفت إلى تقنين وضع طلاب التعليم المفتوح كالطلاب النظاميين، فعملت على تطبيق قواعد إيقاف القيد والتحويل والأعدار لطلاب التعليم المفتوح لنفس القواعد الواردة في قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، كما سمح لطلاب التعليم المفتوح من المرشحين من مكتب التنسيق وطلاب المسابقة المركزية من الخدمات الطبية والأنظمة الطلابية ومظلة التكافل الاجتماعي كغيرهم من الطلاب وفق قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢^(١).

وترى الباحثة أن هذا القرار يفتقد إلى الرؤية التخطيطية والدراسة الكافية، فقد أضاف عبئاً غير مبرر على منظومة التعليم الجامعي النظامي، حيث معاملتهم كالطلاب النظاميين وفق قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، سواء قواعد التحويل والأعدار وإيقاف القيد، أو ضمهم لمنظومة الخدمات الطبية ومظلة التكافل الاجتماعي، مما يمثل إرهاباً وإهداراً لمقدرات المرافق الطلابية (للطلاب النظاميين)، دون سبب حقيقي، كما أنه مخالفة لفلسفة وأهداف التعليم المفتوح، والتي حولها هذا القرار إلى نسخة مطابقة من منظومة الجامعة التقليدية المصرية.

وترى الباحثة أن حزمة الموافقات غير المدروسة في قرار رئيس المجلس الأعلى للجامعات، يمكن إسنادها وفق تاريخ صدورها ٢٦/٣/٢٠١١، إلى الآثار التي نتجت عن ثورة يناير ٢٠١١، والتي ارتفعت فيها المطالب الفئوية، ومنهم طلاب التعليم المفتوح لتسوية أوضاعهم كطلاب الجامعة النظاميين، وتعجل المجلس الأعلى في إجابة مطالبهم دون دراسة كجبهة سياسية تسعى لاسترضاء الرأي العام وقت الأزمات، وليست أكاديمية تهتم بخطورة نتائج مثل هذا القرار على المنظومة التعليمية والبحثية.

(1) المرجع السابق، البنود ٧، ٦.

فضلاً عن قرار بعض الدول العربية كالكويت بعدم الاعتراف بشهادات الخريجين وفقاً لتلك الأنظمة بقرار وزاري كويتي، والمطالبة بعدم تسجيل أي طالب كويتي للدراسة وفقاً لنظام التعليم المفتوح أو الانتساب بمصر⁽¹⁾، وبالنظر إلى القرار الذي اتخذته دولة الكويت في عدم اعترافها بشهادة خريجي هذه الصيغ التعليمية الحديثة، فإن هذا القرار يعطي إشارة لمدى جودة مخرجات هذه الصيغ التعليمية.

وبدلاً من مراجعة المجلس الأعلى وتقييمه لهذه الصيغ، فإنه يوافق على قبول الطلاب المفصولين لاستنفاد مرات الرسوب من إحدى الكليات والمعاهد العالية الخاضعة لقانون تنظيم الجامعات أو جامعة الأزهر أو الكليات العسكرية أو الجامعات الخاصة أو المعاهد العالية الخاصة كطلاب منسبين بكليات غير مناظرة، وكذلك الموافقة على قبول الطلاب المفصولين لاستنفاد مرات الرسوب من برامج التعليم المفتوح ببرامج غير مناظرة أخرى، وذلك استثناءً شرط مضي الخمس سنوات على الحصول على المؤهل⁽²⁾.

وقد أتاح هذا القرار الفرصة مدى الحياة للطلاب المفصولين لاستنفاد مرات الرسوب بغض النظر عن الخلفية التي أتوا منها سواء من مؤسسات التعليم العالي الحكومي أو الخاص، المدني أو الديني أو العسكري، أو حتى من منظومة التعليم المفتوح ذاتها، وقد يكون مبررات هذا القرار مادية بحتة؛ كضمان لتحقيق الاستفادة القصوى من أي أموال يمكن تحقيقها من وراء هذه الفئة من الطلاب، دون النظر لإساءة هذا القرار إلى منظومة توجه الصيغ التعليمية الحديثة، والذي تتنافس فيه جامعات العالم لتقديم الأفضل من النواحي التعليمية والأكاديمية.

يلاحظ من استعراض بعض أهم قرارات المجلس الأعلى للجامعات أو القرارات الوزارية السابقة الخاصة بالتعليم المفتوح أنها انشغلت بشيئين أساسيين، لا يرتبطا بالعملية التعليمية أو بآليات تطوير ترفع من مستوى خريجي التعليم المفتوح، وتدعمه أمام تحديات وآليات السوق، هما:

(1) سفارة دولة الكويت بالقاهرة: المكتب الثقافي، خطاب رئيس المكتب الثقافي رقم (م ث

ق/١٤٠٦/١٤) لرئيس جامعة الفيوم، ٢٣/١١/٢٠١٠.

(2) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار المجلس الأعلى للجامعات بجلسته بتاريخ ٢٥/٨/٢٠١٢.

- قرارات تتعلق بإنشاء مراكز جديدة بالجامعات المصرية مثل مركز التعليم المفتوح بجامعة الفيوم^(١)، أو بإنشاء شعب دراسية جديدة - كما سبق تقديمه - بكليات جامعة عين شمس.

- قرارات تتعلق بتقنين وضع طالب التعليم المفتوح، سواء بتحويله إلى طالب منتسب أو نظامي، أو بتعديل مسمى شهادته، أو إتاحة الفرصة له ليبقى طالب مدى الحياة، فكلما يستنفذ مرات رسوبه ببرنامج يحول إلى برنامج آخر.

ومن خلال ما تقدم، يمكن القول بتعجل المسؤولين في اتخاذ القرار مرتين، الأولى منهما: عند الأخذ بالصيغ التعليمية الحديثة قبل استكمال دراسة التوجه في ثلاثة أشهر، والتعرف إلى مدى جهوزية وقدرة منظومة التعليم العالي والجامعي لتقديم مثل هذه الخدمة التعليمية، أما الثانية: انشغالهم بسن مجموعة من التشريعات المتسارعة والمتعارضة أحياناً؛ لتصبح هذه الإجراءات معوقة للتجربة بدلاً من تيسيرها؛ نظراً لغياب الوعي بخطورة هذه القرارات، والتي أسفرت عن سياسات متضاربة تسببت في إيقافه - مؤقتاً - بداعي إعادة تقييمه تارة، وتقنينه تارة أخرى، ثم عودته مرة أخرى حاملاً مسمى جديداً ألا وهو "التعليم الإلكتروني المدمج".

ورغم الآثار السلبية للقرارات الوزارية وقرارات المجلس الأعلى للجامعات، إلا أن هناك أثراً إيجابياً في القرار الوزاري بالموافقة على اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية^(٢)، والتي جعلت من مركز التعليم المفتوح، مركزاً خدمياً لا يمنح شهادة علمية^(٣)، ومن خلال ما سبق تتضح ضرورة مراجعة هذه اللائحة للوقوف على ما قد تمثله من معوقات تشريعية، سواء من الناحية الإدارية أو المالية والرقابية، خاصة وأنه مع عودته تم تعديل لائحته وبرامجه التعليمية؛ ليصبح "التعليم الإلكتروني المدمج" بدلاً من التعليم المفتوح، إلا أنه تم الحفاظ والإبقاء على لائحته المالية والإدارية دون مساس.

(1) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي: قرار وزير التعليم العالي رقم (٢٤)، ٨/١/٢٠٠٦.

(2) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم (١٦٥٣) بشأن اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، ١٥/٦/٢٠١٣.

(3) المرجع السابق، المادة رقم (٤).

المحور الثاني: التعليم المفتوح من واقع اللائحة الإدارية والمالية الموحدة

تنقسم اللائحة الموحدة والمنظمة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية إلى شقين، ينظم الأول منهما الجانب الإداري، بينما يمثل الثاني الجانب المالي، كما يلي:
أولاً: اللائحة الإدارية لمركز التعليم المفتوح (الجانب الإداري)

أ- فلسفة وأهداف التعليم المفتوح

تقوم فلسفة التعليم المفتوح -من واقع القوانين واللوائح- على عدة مبادئ، أهمها:

- توسيع قاعدة التعليم الجامعي كصيغة تعليمية جديدة موازية للتعليم الرسمي.
- يعد المركز وحدة ذات طابع خاص تتقاضى مصروفات ممن تقدم لهم خدماتها.
- وتعرف اللائحة الإدارية والمالية الموحدة الأهداف العامة لمركز التعليم المفتوح على أنه "مركز خدمي تابع لقطاع شئون التعليم والطلاب، كما حددت دوره في الإشراف الإداري والمالي على برامج التعليم المفتوح والتنسيق فيما بينها داخل الجامعة، كما يحق له اقتراح الدبلومات المهنية المتخصصة المؤهلة لسوق العمل لعرضها على مجلس الجامعة للموافقة عليها تمهيداً لرفعها للمجلس الأعلى للجامعات"^(١).

وقد حددت المادة (٣) من اللائحة الإدارية والمالية الموحدة الأهداف العامة لمركز التعليم المفتوح، ومن هذه الأهداف^(٢): إتاحة فرص مميزة للتعليم أمام قطاعات المجتمع المختلفة الذين يرغبون في الارتقاء بمستواهم العلمي والثقافي والاجتماعي، والراغبين في تخصصات جديدة، وإعادة تأهيل الخريجين بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل المحلية والإقليمية.

وبالنظر إلى التخصصات التي تقدمها مراكز التعليم المفتوح، يلاحظ أنها قد تكون مماثلة أو مشابهة لتخصصات نفس الجامعة القائمة بها، وهو ما يؤدي إلى جودة تعليمية قد تكون منخفضة؛ وذلك لأنها تخالف الهدف الذي أنشأت من أجله هذه المراكز (جدة التخصصات)، كما أنها لا تراعي الخبرات التي حصلها الدارسون في

(1) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم (١٦٥٣) بشأن اللائحة الإدارية والمالية الموحدة

لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، مرجع سابق، المادة رقم (٤).

(2) المرجع السابق، المادة رقم (٣).

أعمالهم، ولا حاجاتهم المستقبلية، مما يؤدي إلى إضعاف فاعلية هذه البرامج، خاصة وأن تقديم هذه البرامج لم يتم تقديمها بشكل مستقل، وإنما تم تقديمها من خلال الجامعات الحكومية التقليدية، والتي يعاب عليها ضعف مخرجاتها، وأنها لا تتوافق مع متطلبات وتحديات سوق العمل.

ب- مهام مركز التعليم المفتوح

حددت المادة (٤) من اللائحة مهام مركز التعليم المفتوح في (١٤) مهمة، منها^(١): الإعلان عن برامج التعليم المفتوح، وتلقي طلبات الالتحاق والقيام بإجراءات التسجيل، والإعداد لامتحانات، من خلال تجهيز النظم التكنولوجية المختلفة والمطلوبة لذلك، وتلقي الإيرادات، والتنسيق مع الجامعة والكليات، وإعداد وتنظيم المحاضرات، وصرف الكتب وتحميل المادة العلمية على موقع المركز والإشراف على البث التليفزيوني.

وبالرغم أن من مهام مركز التعليم المفتوح تجهيز النظم التكنولوجية المختلفة، فضلاً عن تحوله إلى التعليم الإلكتروني المدمج، إلا أن معظم برامج التعليم المفتوح المقدمة في مصر لا زالت تعتمد على الوسائل التقليدية أو شبه التقليدية في عملية التعلم، حيث تتبع هذه البرامج جامعات حكومية، وتعتمد على إمكانات هذه المؤسسات الضعيفة، الأمر الذي قد يتسبب بدوره في ضعف أداء مراكز التعليم المفتوح^(٢).

ج- الاختصاصات وتوزيع المهام

تتوزع اختصاصات المركز بين مجلس إدارة المركز، ورئيسه، ولجنة التنسيق الأكاديمي واللجان الفرعية بالكليات، فقد حددت المادة رقم (٧) تشكيل مجلس الإدارة، حيث يتكون من السيد رئيس الجامعة رئيساً له، والسادة نوابه الثلاث على أن يكون السيد نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب نائباً له، أما باقي أعضاء المجلس

(١) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم (١٦٥٣) بشأن اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، مرجع سابق، المادة رقم (٤).
 (٢) نزمين كمال حسني بيومي: تصور تخطيطي للتعليم الجامعي المفتوح من بعد في مصر (جامعة عين شمس نموذجاً)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٢، ص ١٧٧.

فهم السادة عمداء الكليات المشاركة في البرامج المختلفة، ومدير المركز ونائبه، وأمين عام الجامعة، إلا أن اللائحة أجازت للمجلس ضم ثلاثة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة، بناء على اقتراح رئيس المجلس^(١).

وبالنظر إلى تشكيل مجلس إدارة المركز يلاحظ أنه أشبه ما يكون بمجلس الجامعة، إلا أنه مصغراً بعض الشيء، وبالرغم من ذلك افتقدت اللائحة لمعايير التوظيف والاختيار، ولم تبين آلية ضم الأعضاء الثلاثة فقد اكتفت بالإشارة إلى كونهم من ذوي الخبرة، دون تحديد لنوعية الخبرة المطلوبة، هل هي في التسويق (للخدمة) أو الخبرة الإدارية والمالية أو خبيراً تربوياً أو...، فربما عدم التحديد هذا يفتح باباً من المحاباة والتحيزات الشخصية، أو اختيار أهل الثقة على أنهم أهل الخبرة، وتكرر هذه الإشكالية مع معظم المجالس الجامعية، وهي فقدان معيارية اختيار ذوي الخبرة، وفي هذا الشأن أشارت إحدى الدراسات إلى أن الواقع أثبت هبوط مستوى خبرات وكفاءة بعض أعضاء مجالس إدارة مراكز التعليم المفتوح؛ نظراً لتعيينهم على الثقة والمجاملات^(٢).

أما عن اختصاص مجلس الإدارة، فقد جعلت منه اللائحة السلطة المهيمنة على شئونه وتصرف أموره الفنية والمالية والإدارية، وهناك من الإيجابيات التي أطلقت فيها اللائحة يد المجلس لإدارة شئونه بحرية واستقلالية منها: وضع السياسة العامة والنظام الداخلي للمركز أو إقرار الشراكات والاتفاقيات واعتمادها، واعتماد التعيينات والتكليفات والانتداب لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والباحثين والاستشاريين والإداريين والعاملين. فضلاً عن اعتماد مشروع الموازنة السنوي والحساب الختامي للمركز وقوائمته المالية^(٣).

(1) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم (١٦٥٣) بشأن اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، مرجع سابق، المادة رقم (٧).

(2) أحمد محمود عبد المطلب: فلسفة ومبادئ وأهداف التعليم الجامعي المفتوح والطلب الاجتماعي للالتحاق بهذا التعليم (مدخل لتطوير التعليم الجامعي)، المؤتمر العلمي السنوي الثالث والدولي الأول (معايير الجودة والاعتماد في التعليم المفتوح في مصر والوطن العربي)، مج (١)، كلية التربية، جامعة بور سعيد، ٢٠١٠، ص ١٨٩.

(3) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم (١٦٥٣) بشأن اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، مرجع سابق، المادة رقم (١٠).

إلا أن هناك بعض الملاحظات في اختصاصات مجلس الإدارة، وتتمثل في البنود (١٠،٤)، أما ما يتعلق بالبند الرابع، فهو ينص على "إصدار النظم واللوائح المالية والإدارية، بما لا يتعارض مع القواعد المعمول بها"^(١). فقد يلاحظ على هذا النص بعض التناقض، فالمجلس يعمل من خلال لائحة إدارية ومالية موحدة، فقد يملك المجلس قرارات منح المكافآت والحوافز المالية أو إدارة المصروفات، إلا أنه لا يملك مجلس الإدارة إصدار اللوائح المالية والإدارية، أما ما يتعلق بالبند العاشر، فقد نص على "تفويض رئيس مجلس الإدارة في بعض اختصاصات المجلس التي لها صفة الاستعجال، على أن تعرض للتصديق عليها في أقرب جلسة مع مراعاة القرارات والقوانين واللوائح المنظمة لذلك"^(٢).

بالنظر إلى هذا النص يؤخذ عليه ملاحظتين:

- ١- لم يحدد النص نوعية الاختصاصات التي لها صفة الاستعجال، أو يستثنى بعض الاختصاصات بقوله "ما عدا كذا"، مما يعطي الحرية أو الفرصة للاستناد عليها عند الانفراد باتخاذ بعض القرارات من قبل رئيس المجلس بحجة الاستعجال.
 - ٢- في حالة وجود ضرورة فعلية لممارسة رئيس المجلس لهذا التفويض، فقد يقابله عائق تشريعي وهو التصديق على قراره، عند تعذر عقد جلسة قريية، خاصة وأن المادة (١٣) من اللائحة والخاصة باجتماع مجلس الإدارة، حددت صحة الاجتماع بحضور أغلبية الأعضاء، وربما يكون من الصعوبة توافر الأعضاء في حالة الاستعجال لعقد الجلسة، خاصة وأن أعضاء المجلس لهم مهام ووظائف أخرى يمارسونها سواء الإنابة لرئيس الجامعة أو عمادة الكليات المشاركة ببرامج المركز، وقد يكونوا مرتبطين بسفريات أو مؤتمرات أو إجازات.
- وقد يرتبط ما تقدم باختصاصات رئيس مجلس الإدارة، والتي حددتها المادة (١٠) من اللائحة، ومن أهم ما جاء فيها، أنه المختص بالإشراف العام على المركز بما يحقق أهدافه من حيث دعوة المجلس للانعقاد، واقتراح قبول الهبات والتبرعات والمنح والإعانات التي ترد للمركز، واعتماد فئات المكافآت واقتراح أوجه الإنفاق من حصيلة

(١) المرجع السابق، المادة رقم (١٠)، البند (٤).

(٢) المرجع السابق، المادة رقم (١٠)، البند (١٠).

النقد الأجنبي، فضلاً عن اختصاصين في غاية الأهمية، الأول منهما: اختيار مدير المركز، أما الثاني فهو تدبير أموال المركز وأوجه استثمارها وإدارتها والتصرف فيها مع مراعاة الصلاحيات القانونية.

وبالرغم من أن هذه الاختصاصات من أهم الاختصاصات تتطلب الكثير من النزاهة والشفافية والأمانة، إلا أن اللائحة أطلقت يد رئيس المجلس فيهما دون أي إشارة لموقف المجلس، حيث غاب عن اختصاصاته حقه في اختيار مدير المركز، في حين أنه لا يملك سوى حق اعتماد الموازنة والحساب الختامي، الأمر الذي يضرب بالشفافية وتوزيع الاختصاصات، خاصة وأن رئيس مجلس الإدارة هو ذاته رئيس الجامعة، الأمر الذي قد يخول لبعض رؤساء الجامعات الجور على المقدرات المالية للمراكز لصالح احتياجات الجامعة، خاصة عند عجزه عن تدبير شئون الجامعة المالية، والتي قد يكون هو المتسبب عنها.

كما سمحت اللائحة لمجلس الإدارة بتشكيل لجنة التنسيق الأكاديمي بالجامعة، واللجان الفرعية بالكليات المشاركة ببرامج التعليم المفتوح^(١)؛ ليعاونوا المركز في أداء مهامه، وتحقيق أهدافه، وقد حددت اللائحة اختصاص كلاً منهما^(٢) والتي حرصت على توفير المرونة والفاعلية لأعضاء اللجان لاقتراح وتنفيذ السياسات الكفيلة بتشجيع الدراسة وتطويرها، وإعداد التقارير، ومتابعة الأداء، إلا أن ما يؤخذ على اختصاصات لجنة التنسيق الأكاديمي، جاء في نص البند الثالث من المادة الثامنة "إقرار واعتماد أسماء أعضاء هيئة التدريس الذين يوكل إليهم تأليف الكتب والتطبيقات بعد أخذ رأي رؤساء الأقسام بالكلية واعتماد مجلس الكلية"^(٣).

وباستقراء النص السابق، يلاحظ أنه يحتاج إلى الكثير من المحددات مثل:

- لم يحدد آلية الاختيار لأعضاء هيئة التدريس الموكل إليهم تأليف الكتب والتطبيقات.

(1) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم (١٦٥٣) بشأن اللائحة الإدارية والمالية الموحدة

لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، مرجع سابق، المادة رقم (٦).

(2) المرجع السابق، المواد (٩:٨).

(3) المرجع السابق، المادة (٨)، البند الثالث.

- قصرت دور الأقسام في أخذ رأي رؤسائهم، أي أنهم لا يملكون حق الترشيح، وإنما فقط الموافقة أو الاعتراض على ما تراه اللجنة ويعتمده مجلس الكلية.

- رغم تهميش دور رؤساء الأقسام، إلا أن التهميش الأكبر من نصيب مجالس الأقسام، مما قد يحد من تحقيق العدالة والمساواة بين أعضاء القسم الواحد، خاصة في حالة الانقسامات أو وجود التحيزات الشخصية داخل القسم.

ولم يكن غياب آلية اختيار أعضاء هيئة التدريس الموكل إليهم تأليف الكتب، هو التقصير الوحيد في تحديد الآليات التي تحقق الشفافية وتكافؤ الفرص، فقد حددت المادة رقم (١٥) في تحديد احتياجات المركز من العمالة، أن يكون للمركز هيكل إداري من العاملين بالجامعة أو عن طريق الانتداب أو الإعارة بناء على اقتراح مدير المركز وموافقة مجلس الإدارة^(١)، إلا أن نص المادة لم يبين الآلية التي تكفل تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين المستحقين للوظيفة الإدارية؛ لاختيار الأصلح منهم، سوى اقتراح مدير المركز.

اتضح من خلال السطور السابقة أهم المعوقات والملاحظات التشريعية، والتي احتوتها اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية من الناحية الإدارية من حيث الفلسفة والأهداف، وتوزيع المهام والاختصاصات. وفيما يلي أهم ما جاء في اللائحة من الناحية المالية والرقابية.

ثانياً: اللائحة المالية الخاصة بمركز التعليم المفتوح

أتاحت المادة رقم (١٦) من اللائحة أن يكون للمركز موازنة خاصة باعتباره وحدة ذات طابع خاص بالجامعة، وتبدأ ببداية السنة المالية للدولة وتنتهي بانتهائها، وتشمل جميع الإيرادات المنتظر تحصيلها، والنفقات المقدر صرفها خلال السنة المالية، وللمركز ترحيل فائض الحصيلة من سنة مالية إلى أخرى يطبق فيها مواد النظام المالي من قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، وكذلك قرارات مجلس الإدارة بعد اعتمادها من مجلس الجامعة^(٢).

(١) المرجع السابق، المادة رقم (١٥).

(٢) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم (١٦٥٣) بشأن اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، مرجع سابق، المادة رقم (١٦).

وقد حددت اللائحة في مادتها رقم (١٧) الإيرادات والمصروفات، حيث تتكون إيرادات المركز من الرسوم الطلابية، ومقابل الخدمات المقدمة من المركز سواء داخل الجامعة أو خارجها، وكذلك التبرعات والإعانات والمنح والهدايا، وأي موارد أخرى يقبلها مجلس الإدارة ويعتمدها مجلس الجامعة. في حين شملت المصروفات السنوية، الأجور والمكافآت والحوافز ومستلزمات التشغيل، وشراء الأصول غير المالية، ومكافآت العاملين بالجامعة^(١).

وما يؤخذ على هذه المادة لا يتعلق بالإيرادات، بقدر ما يتعلق بالمصروفات، فقد حددها النص القانوني بخمس بنود، الأول منها: الأجور والمكافآت والحوافز، بينما الخامس منها: المكافآت التي تقرها الجامعة للعاملين بها والتي يقرها رئيس الجامعة، والتي ينص على صرفها من الحساب الخاص بالمركز، ويكون الصرف تحقيقاً للأهداف المحددة، وطبقاً لما يقره مجلس الإدارة وفي حدود الموارد المحققة^(٢).

وفي ضوء النص السابق، هناك بعض الملاحظات منها:

- تكرار المكافآت في بندين، الأول والخامس، الأمر الذي يثير تساؤلاً يحتاج إلى تفسير حول الضرورة من ذلك حتى لا يتعلق ذلك بشبهة مالية.

- الاهتمام بصرف المكافآت في بندين من ضمن خمس بنود، بينما جاء ما يتعلق بالعملية التعليمية في بند واحد، وهو البند الرابع، والذي ينص على "تحسين العملية التعليمية بكليات الجامعة"، الأمر الذي يعطي انطباعاً بأن العملية التعليمية ليست من أولويات المركز وأساس قيامه.

وفي ضوء ما تقدم، فقد أرفقت الجداول المالية باللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من هذه اللائحة^(٣)، واشتملت على الإيرادات وبيان أوجه تحصيلها، وكذلك على المصروفات وبيان أوجه صرفها.

(1) المرجع السابق، المادة رقم (١٧).

(2) المرجع السابق، المادة (١٧)، البنود (٥،١).

(3) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم (١٦٥٣) بشأن اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، مرجع سابق، المادة رقم (٣٣).

أ- الإيرادات، أشارت الجداول المالية إلى ثلاث أنواع من الإيرادات كما يلي^(١):

(أ-١) الرسوم الدراسية، واشتمل بيان الرسوم على العديد من المفردات، منها: المظروف، دليل الطالب، مقابل قيد، المقابلة الشخصية، مقابل كارنيه، مقابل المادة، مقابل التسجيل، مقابل الامتحان والذي انقسم بدوره إلى مفردتين فمقابل الامتحان للمقرر الواحد يختلف في حالة عقد الامتحان في غير مقر الجامعة، مقابل تدريب عملي للكليات العملية، وأخيراً مشروع التخرج. وبالرغم من كثرة المفردات، والتي قد يصاحبها مصروفات مرتفعة، إلا أنها قد تكون السياسة المتبعة والهدف الأساسي من وراء قيام التعليم المفتوح، كوحدة ذات طابع خاص، كما حددت اللائحة معاملة الطلاب الوافدين بنفس أرقام وقيمة الرسوم الدراسية، ولكن بالدولار الأمريكي.

(أ-٢) خدمات نوعية، وقد تم تحديدها كخدمات الكترونية، ومقابل المقاصة، والاعتذار، والالتماس، والتزم البيئي، ومقابل امتحان الترم البيئي. وبالرغم من ضعف الخدمات الالكترونية، إلا أنه ليس هناك ذكر للخدمات الطلابية التي قد يحتاج إليها الطلاب، مثل المكتبات، والمعامل، والخدمات الطبية والأنظمة الطلابية، ومظلة التأمين والتكافل الاجتماعي، والإرشاد الأكاديمي، والتي قد أتيح لهم بعضها من قبل قرار المجلس الأعلى للجامعات بتاريخ ٢٦/٣/٢٠١١.

(أ-٣) استخراج المستندات، مثل: شهادات التخرج، وشهادة تقديرات المقررات، وسحب الشهادة الأصلية، شهادة قيد، إفادة نجاح، ومقابل استخراج بيان بمحتويات المقررات.

يذكر في هذا الشأن أنه عند تسجيل الطالب بأحد البرامج يُفضل احتفاظه بنسخة مصورة من الأوراق المقدمة للالتحاق بالبرنامج؛ لأنه غير مسموح له بالحصول على نسخ مصورة منها، وعلى الطالب أن يوقع على إقرار بذلك في نهاية طلب الالتحاق^(٢).

(1) المرجع السابق، الجداول المالية المرفقة باللائحة.

(2) دليل مركز التعليم المفتوح بجامعة الفيوم، ص ٢٦.

وبالرغم من هذا الشرط -الغريب بعض الشيء- إلا أن هناك شرطاً أكثر غرابة في دليل مركز التعليم المفتوح بجامعة الفيوم، وهو أن يقدم طلاب الشهادات المعادلة شهادة خلو من مرض نقص المناعة المكتسبة (الإيدز) من معامل وزارة الصحة^(١)، وهو ما يُعد إساءة لحقوق الإنسان، خاصة وأن فيه تمييزاً بين الطلاب، فهو خاص بطلاب الشهادات المعادلة فقط، كما أن فيه انتهاكاً لخصوصية الطلاب، وحقهم في التعليم دون النظر إلى حالتهم الصحية، طالما لن تمنعهم أو تعوقهم عن التحصيل العلمي، أو تضر بشكل مباشر بالمحيطين بهم.

ب- توزيع الإيراد العام، تحدد المادة رقم (٢٦) من اللائحة أوجه توزيع إيرادات المركز على النحو التالي^(٢):

- الحصة المقررة لوزارة المالية على أن تكون من صافي الإيرادات.
 - ١٥% في تمويل الاستثمارات والإحلال والتجديد للجامعة والكلية.
 - ١% لحساب صندوق علاج أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات.
 - والباقي يتم صرفه طبقاً لللائحة المالية للمركز، وطبقاً لما تراه إدارة الجامعة مناسباً.
- وبالنظر إلى نص هذه المادة، يلاحظ أن أوجه التوزيع الأربعة، انقسمت فيما بينها إلى إيجابيات وسلبيات بالتساوي بنسبة (٢:٢)، أما إيجابيات النص فيتمثل فيما يتعلق أولاً بتمويل استثمارات والإحلال والتجديد للجامعة والكلية، فهذا يحقق التكامل والتكافل داخل الجامعة، خاصة وأن مركز التعليم المفتوح يقوم داخل الجامعة، ومستعيناً بمقدراتها سواء المادية أو البشرية. ثانياً ما يتعلق بصندوق علاج أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات، فهو بالرغم من - ضآلته نسبياً- إلا أنه يذهب إلى هدف نبيل مشترك بين هيئة التدريس والعاملين وهو العلاج والتكافل الصحي.
- وبالرغم من هذه الإيجابيات، إلا أن النص به من السلبيات ما يؤثر على أداء المركز وجودة مخرجاته كما يلي:

(1) المرجع السابق، ص ٢٥.

(2) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم (١٦٥٣) بشأن اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، مرجع سابق، المادة رقم (٢٦).

- تعد الحصة المقررة لوزارة المالية من صافي الإيرادات، استحواداً لا مبرر له، فقد قامت فلسفة التعليم المفتوح بالجامعات المصرية كأحد مصادر التمويل الذاتي لها، ومن ثم كان من الأفضل للجامعات لو توفرت لها هذه النسبة (الحصة) لدعمها أو لرفع مستوى الخدمة في مراكز التعليم المفتوح، في ظل موازنة التعليم التي لا تكفيها للقيام بأدوارها، كما أن وزارة المالية لم تكتفِ بأن تأخذ نصيباً من إيرادات المركز، وإنما زادت الأمر عبثاً بترك حصتها دون تحديد نسبة معينة؛ لتتغير النسبة من عام لآخر حسب ما تراه الوزارة.

- الباقي من الإيرادات والمقرر صرفها حسب اللائحة، وحسب رؤية إدارة الجامعة، وللتعرف إلى هذه النقطة بالتفصيل لابد من بيان ما ورد باللائحة وجدولها المالية، لتحديد أهم السليبات التي تحتويها اللائحة المالية، حيث تقسم مصروفات مركز التعليم المفتوح طبقاً لللائحة - إلى ثلاثة أقسام، كما يلي:

(ب-١) **مصروفات المركز** من حيث شراء مستلزمات التشغيل، وشراء الأصول غير المالية (الاستثمارات) لتحسين العملية التعليمية.

(ب-٢) **مصروفات خاصة** بالمنح الدراسية وحقوق أعضاء هيئات التدريس مقابل التأليف، وساعات التدريس، ولجان الكنترول والملاحظة، ومكافأة التصحيح، ومكافآت الامتحانات غير التحريرية، ومقابل نفقات السفر داخل الدولة وخارجها.

وتعد هذه المصروفات من الضروريات للقيام بالعملية التعليمية، ومنح القائمين على التدريس أو معاونيهم مقابل ما يتحملوه من عبء تدريسي إضافي إلى جانب عملهم الأساسي بكلياتهم، بل وربما ما يدفعهم للمشاركة في هذه البرامج هو هذا الأجر الإضافي، والذي يضاف إلى دخلهم الأساسي من كلياتهم.

(ب-٣) **مصروفات خاصة بالمكافآت والحوافز.**

وتعد هذه المصروفات من أهم وأكثر ما يُصرف فيها موارد المركز، ويمكن تقسيمها كما يلي:

- **المكافآت الشهرية لأعضاء مجلس الإدارة**، حيث يتم صرف أعضاء مجلس إدارة المركز لمكافأة شهرية، وفقاً للموارد المتاحة لكل جامعة بحد أقصى عدد من

الساعات الإشرافية أسبوعياً، وفقاً لشرائح أعداد الطلاب، وأن تكون الساعة الإشرافية بمقابل (١٥٠) جنيه، كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١) الحد الأقصى للساعات الإشرافية (أسبوعياً) لكل شريحة طلابية^(١)

أقل من ٥٠٠	٥٠٠١ -	١٠٠٠١ -	٢٠٠٠٠ -	٣٠٠٠٠ -	أكثر من ٣٠٠٠٠	عدد الطلاب
						الوظيفة
١٠	١٤	١٦	١٨	٢٠	٢٠	رئيس الجامعة
٨	١٢	١٤	١٦	١٨	١٨	نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب
٦	٨	١٠	١١	١٢	١٢	نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث
٦	٨	١٠	١١	١٢	١٢	نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
٨	١٢	١٤	١٦	١٨	١٨	مدير مركز التعليم المفتوح
٦	٨	١٠	١٢	١٤	١٤	عمداء الكليات التي بها برامج التعليم المفتوح

- في حين مكافآت أعضاء المجلس من غير أعضاء هيئة التدريس ٢٠٠% من أساسي المرتب شهرياً، بينما مكافآت السادة الأعضاء من الخارج، والمكافأة الشهرية للمنسق الأكاديمي، فيحددها مجلس الإدارة.
أما عن بدل حضور الجلسات، والتي يوضحها الجدول التالي، بحد أقصى جلسة واحدة شهرياً.

(١) ج.م.ع: وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم (١٦٥٣) بشأن اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، مرجع سابق، المادة رقم (٢٦).

جدول رقم (٢) بدل حضور الجلسات^(١)

م	البيان	الأجر	الوحدة
١	جلسات مجلس الإدارة	٥٠٠ ج. م	جلسة
٢	جلسات لجنة التنسيق الأكاديمي	٣٠٠ ج. م	جلسة
٣	جلسات اللجان الفرعية	٢٠٠ ج. م	جلسة
٤	لجان أخرى برئاسة مدير المركز	١٠٠ ج. م	جلسة

ويلاحظ هنا أن اللائحة المالية لمراكز التعليم المفتوح لم تكنف بمنح المكافآت الشهرية فقط، وإنما أضافت أيضاً بند حضور الجلسات إلى قائمة المصروفات الخاصة، والتي تتفق مع ما جاء في الفقرة الثانية من المادة الأولى لقانون رقم (٧١) لسنة ١٩٦٥ في شأن مكافأة عضوية وبدل حضور الجلسات واللجان، والتي نصت على "يجوز منح المكافأة أو بدل الحضور لأعضاء اللجان التي يصدر بتشكيلها قرارات وزارية"^(٢).

وبالنظر إلى بدل حضور الجلسات الوارد وفق الجدول السابق، يلاحظ وجود العديد من الملاحظات حول مخالفتها للشروط والمحددات التي أتى بها هذا القانون، والذي لا يزال معمولاً به حتى وقت عمل الدراسة، وتتمثل هذه المخالفات فيما يلي:

- نصت المادة الثانية من القانون رقم (٧١) لسنة ١٩٦٥ على "لا تمنح المكافأة أو البدل المشار إليه في المادة السابقة للأعضاء المدرجة وظائفهم في الجهة التي ينعقد بخصوصها المجلس أو اللجنة أو يكونون منتدبين أو معارين لها"، ومن ثم بتطبيق هذا النص أصبح بدل حضور الجلسات سواء لمجلس الإدارة أو لجنة التنسيق الأكاديمي أو اللجان الفرعية وصولاً للجان الأخرى التي يترأسها مدير المركز لاغياً (باطلاً)؛ وذلك لأن العاملين بمراكز التعليم المفتوح سواء هيئة التدريس أو الجهاز الإداري، هم من العاملين بالجامعة ومدرجة وظائفهم في الجهة التي ينعقد لأجلها المجلس وهي الجامعة، ومن ثم يسقط حقهم في تحصيل بدل حضور الجلسات.

(١) المرجع السابق، المادة رقم (٢٦).

(٢) الجمهورية العربية المتحدة: قرار رئيس الجمهورية رقم (٧١) لسنة ١٩٦٥ في شأن مكافأة عضوية وبدل حضور الجلسات واللجان، الجريدة الرسمية، ع (٢٦)، ٢١ يناير ١٩٦٥.

- أقرت المادة الثالثة من نفس القانون محددات وقيمة صرف البدل، في الفقرتين الثانية والثالثة منها على التوالي، كما يلي:

- لا يجوز أن تزيد مكافأة العضوية أو بدل حضور جلسات اللجان الفرعية واللجان التي يصدر بتشكيلها قرارات وزارية على ثلاثة جنيهاً للعضو عن كل جلسة، ووجد أقصى قدره مائة جنيه في السنة، على ألا يزيد ما يتقاضاه العضو نظير اشتراكه في أكثر من لجنة من جهة واحدة على مائة وخمسون جنيهاً سنوياً.
- تعتبر جلسات مجالس الإدارات واللجان المستمرة في حساب البدل أو المكافأة كأنها جلسة واحدة.

وبالنظر إلى النص السابق ومضاهاته بجدول بدل حضور الجلسات بمراكز التعليم المفتوح، يتضح مخالفة اللائحة المالية لنص هذا القانون، ففي الوقت الذي جعل القانون بدل الحضور ثلاثة جنيهاً عن كل جلسة، سمحت اللائحة أن يتراوح البدل من (١٠٠:٥٠٠) ج.م عن كل جلسة، بمعنى آخر فقد تجاوز الحد الأقصى في اللائحة نحو ١٦٧ ضعف ما قرره القانون في الجلسة الواحدة، كما أن القانون وضع حد أقصى سنوياً قدره مائة جنيه للعضو، وفي حالة الاشتراك في أكثر من لجنة يصبح مائة وخمسون جنيه، أي أن ما قرره القانون سنوياً تتجاوزته اللائحة وتضاعفه شهرياً.

ويمكن تقديم بعض المبررات لضرورة المخالفة المتعلقة بقيمة البدل؛ نظراً لتغيير الزمن وتغير قيمة الجنيه المصري معه، إلا أن هذا بالرغم من كونه حقيقة، إلا أنه لا يبرر لأن يخالف التشريع الفرعي (اللائحة) التشريع الرئيسي (القانون) الذي يعلوه من حيث القوة والدرجة، كما أن هذا يثير تساؤلاً يتعلق بإمكانية تجاوز القوانين التي تم اعتمادها في حقبة زمنية تختلف فيها قيمة العملة الرسمية (الجنيه) عما هو معمول به الآن، ومن ثم فلماذا تم الإبقاء على قيمة التسويات والعلاوات لدرجات الترقى في قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢؟!، بالرغم من تغير القيمة الشرائية لذات الجنيه، فضلاً عما يعانيه اليوم من سياسات التعميم، وتأثير التضخم والأزمات المالية الحالية، فلا زالت هذه القيم كما هي منذ اعتمادها عام ١٩٧٢، كما يلي^(١):

(١) ج.م.ع: قرار رئيس الجمهورية بقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وجميع القرارات المنفذة له وفقاً لآخر تعديلاته، دار العربي، القاهرة، طبعة ٢٠١٥، المادة (٣١٤) من اللائحة التنفيذية.

- علاوة المعيد عند حصوله على الماجستير (جنيه واحد فقط لا غير)
- علاوة المدرس المساعد عند حصوله على درجة دكتور (جنيهان فقط لا غير)
- علاوة الترقى لدرجة أستاذ مساعد (جنيه واحد فقط لا غير)
- علاوة الترقى لدرجة أستاذ (خمسة وعشرون قرشا فقط لا غير)

وبالمثل يمكن الحديث أيضاً عن الضعف في قيمة أساسية الرواتب، والمعاشات، ومكافآت التصحيح والكنترول والإشراف على الرسائل العلمية والمشاركة في فحصها وتحكيمها،... وغيرها الكثير مما يتطلب إعادة النظر في القيمة المالية لهذه الاعتمادات وتعديلها.

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أن إقرار اللائحة المالية لبدل حضور الجلسات وتنوع المكافآت الشهرية بها - بالمخالفة للقانون المختص بتنظيمها - يعد بمثابة باباً خفياً لموازنة الجامعة لإهدار المال العام من خلال التصرف في الإيرادات المحصلة دون ضوابط حاكمة، كما يمثل ازدياداً لقيمة احترام القانون وعدالة تطبيقه، خاصة عند محاباة فئة معينة، قليلة العدد إذا ما قورنت بجموع أعضاء المجتمع الجامعي، كما يعد خروجاً على أحد أهم أهداف إقامة مراكز التعليم المفتوح، كمصدر للتمويل الذاتي للجامعات، وتحويلها إلى مصدر للتمويل الذاتي لبعض الشخصيات أهمهم مسؤولي الإدارة العليا بالجامعة والكليات، ومن يرتضونهم للعمل بهذه المراكز، وربما سمحت اللائحة بذلك لتكريم أفواههم على ألا يكونوا مصدر إزعاج لمسؤولي الدولة وقياداتها، والصمت عما تعانيه المنظومة الجامعية من خلل يتعلق بقلّة الموارد المالية، وسوء توزيعها واستثمارها.

أما عن حوافز أعضاء اللجان الفرعية والعاملين بالمركز والكليات

- مكافآت السادة أعضاء اللجنة الفرعية بالكليات التي تقدم برامج التعليم المفتوح، قدرها ١٥٠% شهرياً من الراتب الأساسي.
- يصرف للعاملين بالمركز والكليات التي بها برامج تعليم مفتوح نسبة من الراتب الأساسي حسب الجهد المبذول والموارد المتاحة واقتراح مدير المركز وموافقة مجلس الإدارة.

وقد تضمنت اللائحة مكافآت أخرى، ومنها:

- مكافأة برامج الشراكة، تصرف هذه المكافأة عقب كل فصل دراسي، ويحدد مجلس الإدارة قيمة المكافأة، ويستحق هذه المكافأة مجلس الإدارة ومدير المركز ونوابه والجهاز الإداري.
- مكافأة دورية، لأعمال الجرد وأعمال المناقصات وأعمال الميزانية، وتصرف للعاملين بالمركز حسب اقتراح مدير المركز، واعتماد السلطة المختصة، أما مكافأة مجالس التأديب فهي حسب اللائحة المالية المعتمدة من مجلس الجامعة.
- توزيع مكافآت إيرادات الرسوم الدراسية، ويمكن إيضاحها من خلال الجدول التالي

جدول رقم (٣) توزيع مكافآت إيرادات الرسوم الدراسية

مكافآت وحوافز			إيرادات المركز	المصروفات الإيرادات	م
فئات أخرى القائمين بالتحصيل والمراجعة	العاملين بالمركز بالكلية	مجلس الإدارة			
-----	%٥٠	%٢٥	%٢٥	مقابل التسجيل	١
%٤٠	%٤٠		%٢٠	المقابلات الشخصية	٢
%٤٠	%٢٠	%٢٠	%٢٠	الالتامسات	٣
			%٥٠ يخصم منها مصروفات الطباعة	المظاريف وشهادات التخرج	٤
-----	%٢٠	%٢٠	%١٠	مكافآت أعمال وإنتاج متميز	٥
			تقدر بمعرفة مدير المركز واعتماد السلطة المختلفة		

تم تصميم الجدول في ضوء ما تضمنته الجداول المالية المرفقة باللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية، حيث يبين الجدول السابق توزيع الحصص المالية لإيرادات الرسوم الدراسية، ويتم التوزيع على مصرفين أساسيين، الأول منهما لصالح المركز، ومن خلالها يقوم بتوفير مستلزماته للقيام بالعملية التعليمية من مستلزمات التشغيل، ومصروفات المنح الدراسية وحقوق أعضاء هيئات التدريس، وبالمناسبة فإن حصة المركز التي توظف لتحسين العملية التعليمية لا تمثل سوى ما يقرب من ربع هذه الإيرادات (٢٥%)، أما الثاني فهو مكافآت من يتولى الإشراف والتنسيق -من غير الهيئة التدريسية ومعاونتهم- أي الهيكل الإداري (مجلس الإدارة والإداريين) والتي تمثل (٧٥%) أي ثلاثة أرباع الإيرادات، ولم يقتصر الأمر على ذلك.

فقد أشارت إحدى الدراسات إلى تنازع الجامعات التي أبرمت فيما بينها اتفاقات شراكة في مجال التعليم المفتوح على توزيع حصيلة الإيرادات سواء المشار إليها سابقاً أو تلك المتعلقة بالامتحانات حيث الإشراف والرصد وغيرها؛ نظراً لاختلاف تفسير الجامعات للنصوص الواردة في قرارات المجلس الأعلى للجامعات في هذا الشأن، فضلاً عن تفاوت القيادات الجامعية في هذه الجامعات في فهم واستيعاب هذه النصوص وتطبيقها^(١).

وإذا وُضعت هذه النتيجة إلى جانب غياب آليات التوظيف ومعايير الاختيار لهم من اللائحة - والتي سبق بيانها في السطور السابقة- يتضح بعض أوجه القصور القانوني في التشريعات الجامعية المنظمة لتوجهات الجامعات المصرية نحو الصيغ التعليمية الحديثة، ومنها التعليم المفتوح أو التعليم الإلكتروني المدمج حالياً.

المحور الثالث: نتائج الدراسة.

- ارتباط التوجه نحو إنشاء مراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية بشروط وتوجيهات الهيئات والمؤسسات المانحة للقروض والمنح والمساعدات للحكومة المصرية، وربما ليس عن قناعة ذاتية أو مبادرة خالصة من قبل الجانب المصري.

(1) أحمد محمود عبد المطلب: مرجع سابق، ص ١٨٩.

- غياب الدراسة الكافية حول توجه الأخذ بالصيغ التعليمية الحديثة من قبل متخذي القرار، ربما لغياب الذاتية والخصوصية المصرية، الأمر الذي أسفر عن الكثير من القرارات والسياسات المتعجلة والمتضاربة أحياناً إلى الحد الذي تسبب في إعاقة التوجه، بدلاً من تطويره، بما يمكن تسميته ضبابية الرؤية حول مستقبله، ومستقبل طلابه والشهادات الحاصلين عليها.
- مخالفة اللائحة المالية والإدارية لمراكز التعليم المفتوح للمادة (٣١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، حيث توفير المرونة، وتحقيق مبدأ اللامركزية في إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص، وهو ما لم يتحقق في تشكيل مجلس إدارة المركز واللجان المنبثقة عنه، فضلاً عن مخالفة القانون رقم (٧١) لسنة ١٩٦٥ في شأن مكافأة عضوية وبدل حضور الجلسات واللجان.
- غياب قضايا "الملكية الفكرية" عن التشريعات المنظمة للتعليم المفتوح، بالرغم من تفعيل المقررات الالكترونية وإتاحتها على الانترنت، خاصة بعد تعديل مسمى التعليم المفتوح إلى التعليم الالكتروني المدمج، مما يترتب عليه ضياع الحقوق الأدبية والمالية للمؤلفين ومصممي هذه المقررات الالكترونية.
- غياب آليات التوظيف ومعايير الاختيار للعمل والتوظيف بمراكز التعليم المفتوح عن لائحة المراكز، وذلك على كافة المستويات الإدارية سواء العليا منها (أعضاء مجلس الإدارة)، وانتهاءً بالعمالة الفنية به، الأمر الذي سمح بتفعيل الاختيارات الشخصية، والتي قد يشملها المحاباة والتحيزات والمعرفة الشخصية.
- أدى غياب تحديد آليات التوظيف باللائحة، وتعدد أوجه المكافآت الدورية إلى الصراع والتنافس بين العاملين بالجامعة للالتحاق بالمركز، مستغلين المعارف الشخصية والوسائل الملتوية غير النزيهة لتحقيق ذلك، فضلاً عن التنازع بين الجامعات المتعاقدة في اتفاقات شراكة لتنفيذ البرامج من ناحية أخرى، على توزيع حصيلة الإيرادات والمكافآت، في ظل غياب توزيع النصاب عن اللائحة، وتفاوت القيادات الجامعية في فهمها وتطبيقها.
- تعدد أوجه الصرف ما بين حصة وزارة المالية، وجملة المكافآت السابق عرضها، يتضح الهدر لمخصصات المركز، دون توجيهها لتحسين البنية الأساسية للمركز،

في إشارة واضحة لقصور الرؤية عن تطوير واستدامة المركز، وتحسين الخدمة المقدمة، واستشراء النظرة الآتية للتعليم المفتوح، باعتباره أحد أهم أوعية زيادة موارد الجامعة المالية.

- ضعف الموارد المخصصة لتحسين العملية التعليمية من إيرادات المركز، يشير لفقدان الرؤية في التخطيط، عند وضع السياسات التعليمية واللوائح المنظمة لتوجه غاية في الأهمية لتطوير التعليم الجامعي، وهو التعليم المفتوح.
- أسندت اللائحة توزيع المكافآت إلى رئيس مجلس الإدارة -دون مجلس الإدارة- خاصة وأنه الوحيد والسلطة المختصة بتدبير أموال المركز وتحديد أوجه استثمارها، الأمر الذي قد يفتح الباب أمام البعض من رؤساء الجامعات للمخالفات المالية وسوء التصرف بحجة الحاجة والضرورة، في ظل تكريس الإدارة المركزية، وتهميش سلطة المجالس.

يمكن القول أن إطلاق اللائحة لسلطة رئيس مجلس إدارة مركز التعليم المفتوح (رئيس الجامعة) المالية في إدارة أموال المركز تعد من المفارقات الغريبة في التشريعات الجامعية، والتي قيدت سلطة رئيس الجامعة المالية في إدارة أموال الجامعة بصفة عامة، الأمر الذي يدفعها إلى الاعتقاد بأنها ربما جاءت بصورة قسدية كمحاولة تسوية أو ترضية لرؤساء الجامعات بعد سحب العديد من صلاحياتهم لصالح المجلس الأعلى للجامعات، وحتى لا يكونوا مصدرًا لإزعاج الحكومة حول ضعف المخصصات المالية للتعليم الجامعي والبحث العلمي.

المحور الرابع: رؤية مقترحة لتطوير التشريعات الجامعية المنظمة للتعليم المفتوح

انطلاقاً مما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، تقدم الباحثة رؤية مقترحة لتطوير التشريعات الجامعية المنظمة للتعليم المفتوح، من خلال بعض المؤشرات والتوصيات كما يلي:

- محاولة التخلص من ربط التعليم المفتوح بالجامعات المصرية بشروط وتوجيهات الهيئات والمؤسسات المانحة للقروض والمنح والمساعدات للحكومة المصرية، وتفعيل الرؤية الذاتية المصرية من خلال دراسة الواقع الفعلي لاحتياجات المواطن وكذلك سوق العمل المصري.

- الكف عن تجاهل أهمية مراجعة التشريعات المنظمة للتعليم المفتوح عند إجراء تقييم أو تقييم له من قبل متخذي القرار، فالمراجعة التعليمية وحدها لا تكفي في ظل الحفاظ على تشريعات تدعم بيئات عمل غير صالحة وغير داعمة للتجويد في منظومة التعليم المفتوح
- الاهتمام بتطوير التشريعات الجامعية المنظمة للتعليم المفتوح سواء كان قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، ولائحته التنفيذية أو اللائحة المالية والإدارية لمراكز التعليم المفتوح وما يتكامل معها من قوانين إدارية ومدنية، فضلاً عن ضرورة التأكيد على أهمية تجانس واتساق قرارات المجلس الأعلى للجامعات ومجالس الجامعات مع القوانين التي تلوها.
- وضع إطار قانوني محدد لمعالجة قضايا "الملكية الفكرية" في التشريعات المنظمة للتعليم المفتوح، يمكن الاستناد إليه للحفاظ على الحقوق الأدبية والمالية لمؤلفي ومصممي هذه المقررات الإلكترونية
- تضمين التشريعات المنظمة للتعليم المفتوح آليات توظيف ومعايير اختيار محددة للعاملين بها على كافة المستويات الإدارية والتدريسية؛ لتجنب الهدر الناتج عن توظيف العناصر غير المناسبة، وكذلك تحجيم النزعات الشخصية لمخالفة التشريعات، فضلاً عن توفير بيئة عمل صالحة خالية من الصراع والتنافس والتنازع على الإيرادات.
- عقد دورات تدريبية لكافة المستويات الإدارية والتدريسية بالمركز على غرار الدورات المقدمة من مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ولكنها أكثر تخصصية
- إعفاء مراكز التعليم المفتوح من دفع حصة (نسبة) وزارة المالية، وتوجيهها للإنفاق على تحسين البنية الأساسية للمركز، وتطوير برامج وتوفير الوسائل التكنولوجية اللازمة لبحثها وعرضها على الوسائل التكنولوجية الإعلامية والتعليمية المختلفة.
- ترحيل إيرادات التعليم المفتوح من عام دراسي إلى العام الذي يليه، وتفعيل الرقابة القانونية على رؤساء الجامعات لمنعهم من استغلال واستنزاف هذه الإيرادات في

تغطية العجز في ميزانية الجامعة من خلال تفعيل آليات المساءلة والمحاسبية بالجامعات المصرية.

- تفعيل المادة (٣١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) بتفعيل المرونة واللامركزية، من خلال إسناد بعض المهام والاختصاصات لمجلس الإدارة بدلاً من رئيس المجلس، ومنها تدبير أموال المركز وتحديد أوجه استثمارها، واختيار مدير المركز، وتوزيع المكافآت،.. وغيرها، تفعيلاً لقيم الرقابة الذاتية المؤسسية.