الاستقلال المالى والإدارى ببعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها فى جامعة قناة السويس: دراسة مقارنة

إعداد

غادة عادل على مبروك* أ.د/ بيومى محمد ضحاوى

د/ محمد إبراهيم خاطر

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة

تعد الجامعة بيت الخبرة، وهى مركز الفكر والإشعاع الثقافى فى المجتمع، والجامعة بما لديها من إمكانات بشرية ومادية فى مختلف التخصصات العلمية يمكنها التفاعل مع مختلف قضايا المجتمع، والإسهام الإيجابى فى تنميته ومواجهة مشكلاته وتقديم الحلول المبتكرة للتغلب عليها، وتسهم الجامعة- كذلك- فى تشكيل الوعى الثقافى للمجتمع ، ويتطلب لقيام الجامعة بهذه الأدوار أن تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلال فى إدارة شئونها.

ونظراً للتحولات والتغيرات الإجتماعية والإقتصادية والعلمية والتكنولوجية التى طرأت على المستوى العالمى بشكل عام وعلى المستوى المحلى بشكل خاص، فإنه يتوجب حدوث تحول كبير فى رسالة الجامعات ومهامها وأدوارها ووظائفها. حيث أصبح مطلوباً من الجامعات المعاصرة أن تقوم بمواكبة هذه التحولات والتغيرات والإستجابة لها (أحمد الخطيب،٢٠٠٣، ٩٣).

---

* بحث مشتق من رسالة ماجستير فى التربية تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية، تحت إشراف:
أ.د/ بيومى محمد ضحاوى: أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالإسماعيلية- جامعة قناة السويس.
د/ محمد إبراهيم خاطر: مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالإسماعيلية- جامعة قناة السويس.
*معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية بالإسماعيلية – جامعة قناة السويس

وعلى الرغم من ذلك إلا أن الجامعات فى مصر مازالت تعتمد على الحكومة كمصدر أساسى لتمويل التعليم الجامعى، كما أن هناك بعض المصادر الأخرى كالجهود الذاتية وبعض المساعدات الدولية ولكنها محدودة للغاية (محمد على عزب،٢٠٠٩، ١٨). بالإضافة إلى ذلك فإن اتباع النظم الإدارية التقليدية فى النظام الجامعى بمصر ربما يفرض بعض القيود على الاستقلال الفكرى والعلمى للجامعة، وذلك على الرغم مما كرسته المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ والتى تنص على مايلى: "تكفل الدولة استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعى وحاجات المجتمع والانتاج" (قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، ١٩٩٦)، وبالتالى فإن الجامعات معنية بالبحث عن نظم جديدة لتحقيق الاستقلال(مجدى عبد الرحمن عبد الله،٣،٢٠١١)، ويتم ذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة، والسعى الدءوب للحصول على مصادر تمويل جديدة (Fontanille,2011,7).

ولقد حظى موضوع الاستقلال الجامعى باهتمام بالغ فى مختلف أنحاء العالم، حيث يرتبط التصنيف العالمى للجامعات ليس فقط بعدد العلماء والنابهين من خريجيها أو أساتذتها أو بما تضمه من تخصصات دقيقة ولكن أيضاً بما يتمتع به أعضاء هيئة التدريس والطلاب من الاستقلال العلمى؛ وحتى يكون الاستقلال العلمى واقعاً ملموساً فلابد من تمتع الجامعة بالاستقلال المالى والإدارى(Ahmad& Farley,2013).

وانطلاقاً من أهمية الاستقلال المالى والإدارى بالجامعات، لجأت الدول المتقدمة إلى استراتيجيات مختلفة لزيادة تمويل التعليم العالى وإيجاد بدائل للتغلب على المشكلة التمويلية. فاتجهت بعض الدول مثل(كندا وأمريكا) إلى تطبيق نموذج الجامعة المنتجة كمحاولة منها لحل كثير من مشكلات التعليم الجامعى وخاصة فيما يتعلق بالتمويل، ولإيجاد مصادر تمويل إضافية تعود بالفائدة على الجامعة وتساعد على تحقيق الاستقلالية للجامعة، وتطوير جميع منظومة التعليم الجامعى وخاصة البحث العلمى دون الاعتماد فقط على التمويل الحكومى(يوسف عبد المعطى مصطفى ، ٢٠٠٧، ٢٧١) .

مشكلة البحث وتساؤلاته

يعانى التعليم الجامعى فى مصر عديد من المشكلات منها : المتعلقة بسياسة التمويل، والاستقلالية، والحرية الأكاديمية، وضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع بمؤسساته المختلفة، وضعف تلبية متطلبات سوق العمل(محمد ضياء الدين زاهر،٢٠١٣، ٥٠)؛ ولكى تحقق الجامعة أهدافها، فلابد أن تتمتع بحرية تخطيط مسار مستقبلها، وإدارة مؤسساتها وتدبير مواردها المالية

من أجل وضع قواعد الأداء بها باستقلالية تامة، ويستلزم ذلك مناخ خاص وآليات ومصادر تمويل كافية(محمد شمس الدين زين العابدين،٢٠٠٢ ، ١١٢).

ومن هنا تُعَد استقلالية الجامعات من الدعائم الأساسية لقيام الجامعة بمسئولياتها ووظائفها على أكمل وجه، وشرطاً أساسياً لتسيير شئونها الإدارية والمالية والبحثية والخدمية (نهلة عبد القادر هاشم،٢٠٠٨، ٢٨٧) .

وتأسيسا على ما سبق؛ فإنه يمكن معالجة مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتى :

كيف يمكن تفعيل الاستقلال المالى والإدارى بجامعة قناة السويس فى ضوء نماذج بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية :

١- ما الإطار الفكرى للاستقلال المالى والإدارى بالجامعات ؟

٢- ما أهم نماذج بعض الجامعات الأمريكية فى الاستقلال المالى والإدارى ؟

٣- ما واقع الاستقلال المالى والإدارى بجامعة قناة السويس نظرياً؟

٤- ما أوجه التشابه والاختلاف بين دول المقارنة فى الاستقلال المالى والإدارى للجامعات؟

٥- ما الرؤية المقترحة لتفعيل الاستقلال المالى والإدارى بجامعة قناة السويس فى ضوء نماذج بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية ؟

منهجية البحث، وتشمل ما يلى:

١- الأسلوب المنهجى:

استخدم البحث الحالى المنهج المقارن؛ لأنه الأنسب لطبيعته، وذلك اعتماداً على الأسلوب العلمى لجورج بيريداى بخطواته الأربع (الوصف ،التفسير ،الموازنة ،المقارنة)؛ حيث إنه أنسب صور التحليل المقارن المتمثل فى طريقة حل المشكلات ، وذلك عن طريق اختيار مشكلة واحدة ودراستها فى أكثر من نظام تعليمى، للوصول الى الأساليب المختلفة التى أخذت بها النظم التعليمية فى مواجهة هذه المشكلة (بيومى محمد ضحاوى،٢٠١٢، ٤٦).

٢- حدود البحث:

اقتصر البحث الحالى على ما يأتى :

أ- الحدود الموضوعية: الاستقلال المالى لجامعة قناة السويس ، الاستقلال الإدارى لجامعة قناة السويس، ودعم الشراكة بين الجامعة والمؤسسات .

ب- الحدود المكانية:اهتم البحث بتحليل نماذج بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية؛ وذلك لاعتبارها من الدول المتقدمة التى تتمتع الجامعات بها بدرجة كبيرة من الاستقلالية؛ وهى دولة يميل فيها النظام الإدارى إلى اللامركزية التى انعكست إيجاباً على استقلال جامعاتها أكاديمياً وإدارياً ومالياً.

٣- مصطلحات البحث:

أ-الاستقلال الجامعى : University Autonomy:

تعددت تعريفات الاستقلال الجامعى كما يلى : الاستقلال الجامعى هو" وضع الجامعة التى يكون لها الحق فى تنظيم شئونها بدون أى ضغط خارجى، ويُقصد بهذا الاصطلاح فى المسائل الإدارية، استقلال المنظمة أو المؤسسة وحقها فى أن تتخذ قرارتها بدون تدخل أى جهة"(بدوى،١٩٨٤، ٦١).

ويُعرَف أيضا بأنه " القدرة الشاملة للجامعة على العمل بناء على اختياراتها الخاصة لتحقيق مهمتها، أو السلطة للجامعة لحكم ذاتها دون رقابة خارجية عليها، فالجامعات لديها سلطة الحكم الذاتى فى ثلاثة مجالات واسعة،هى: مجال التعيين والمجال الأكاديمى و المجال المالى. يجب أن يتم ممارسة استقلال الجامعة جنباً الى جنب مع ممارسة الحرية الأكاديمية للتمكين من اتخاذ القرار الأكاديمى ، وتحقيق التفوق الأكاديمى"(Wan,2017, 3).

وباستقراء ما سبق فإنه يمكن تعريف " الاستقلال الجامعى " إجرائياً على أنه: توافر الحرية للجامعة عن الدولة فى إدارة شئونها، واتخاذ القرارات التى تنظم مختلف جوانب العمل بها ، ووضع سياستها التربوية والتعليمية والإرشادية والبحثية والأنشطة الأخرى ذات الصلة، دون تدخل قوى خارجية فى شئونها.

ب-الاستقلال المالى : Financial Autonomy :

ويعنى" أن تتوافر للجامعة مصادر لتمويل أنشطتها المختلفة، ودفع مرتبات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها، ولذلك فهناك جامعات تمول نفسها من أوقافها، وما تُقدمه من خدمات بحثية، وما تحصل عليه من تبرعات وهبات وما يدفعه طلابها، ومن دعم حكومى أيضاً ولا تبغى الدولة من وراء تقديمه ذلك ممارسة أى ضغوط على الجامعة بها(حجى،١٩٩٦، ٣٢٦).

وفى ضوء هذا يمكن تعريف "الاستقلال المالى" إجرائياً كالأتى: أن تنفرد الجامعة بإدارة مواردها المالية وإنفاقها، ووضع نظم الحوافز والأجور بما يتفق مع طبيعتها ووظيفتها.

ج-الاستقلال الإدارى: Administration Autonomy

ويُعرف بأنه: حرية الجامعة فى اتخاذ القرارات الداخلة فى نطاقها وكذلك حرية البت فى أمورها وتصريف شئونها دون تدخل من جانب الأجهزة البيروقراطية الخارجية(مرسى،٢٠٠٢، ٣٦).

وفي ضوء هذا يمكن تعريف "الاستقلال الإدارى" إجرائياً بأنه: حرية الجامعة فى إدارة شئونها واتخاذ قراراتها المتعلقة بتنظيماتها الداخلية، من تنظيم العمل بالجامعة، ووضع هياكلها التنظيمية والإدارية، ووضع القوانين واللوائح التى تنظم العمل بها، وذلك فى إطار من الديمقراطية ومشاركة جميع أعضاء الجامعة فى التخطيط والتنظيم والتقويم.

أهداف البحث

هدف البحث الحالى إلى تحقيق مايأتى :

١- التعرف إلى الإطار الفكرى للاستقلال المالى والإدارى بالجامعات وآليات تطبيقه .
٢- الوقوف على أبرز نماذج بعض الجامعات الأمريكية فى تفعيل الاستقلال المالى والإدارى بها.
٣- رصد واقع تطبيق الاستقلال المالى والإدارى بجامعة قناة السويس نظرياً.
٤- تقديم رؤية مقترحة لتفعيل الاستقلال المالى والإدارى بجامعة قناة السويس فى ضوء نماذج بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث مما يأتى :

١- أنه يتناول استقلال الجامعات، وهو ما يكفُل لها الحرية فى إدارة شئونها، والتى تؤدى الى الإبداع فى مختلف جوانب وظائف الجامعة، ويبعدها عن البيروقراطية .
٢- أنه يركز على الاستقلال المالى والإدارى للجامعات وهو يُمثل أحد التوجهات التى تحاول وزارة التعليم العالى فى مصر تحقيقها من خلال الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم.
٣- يعد من المحاولات الهادفة لتشخيص مشكلات ومعوقات تحقيق الاستقلال المالى والإدارى بجامعة قناة السويس، والاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية فى التغلب عليها.

الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات العربية :

١- استقلال الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول والمواثيق والإعلانات العالمية(٢٠١٢) (شريف، ٢٠١٢):

استهدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم استقلال الجامعات وجوانبه الأكاديمية والإدارية والمالية، ثم تناولت استقلال الجامعات فى ألمانيا وأمريكا وانجلترا واليابان كخبرات يمكن الاستفادة منها فى مصر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى فى جانبه التحليلى. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الإدارة فى الدول النامية هى المشكلة الرئيسة التى تعوق فعالية مؤسسات التعليم العالى. وأن هناك مجموعة من المبادئ لابد من توافرها لتناول هذه المشكلة مثل الحرية الأكاديمية، والاستقلال الذاتى، والرقابة، والمحاسبية. وقد أوصت الدراسة بضرورة إدارة الجامعات شئونها بنفسها على أسس ديمقراطية، وأن تتولى الجامعات إتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل الداخلى فيها وبماليتها وإدارتها.

٢- الاستقلال الذاتى كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية وجهة نظر القيادات الأكاديمية فى الجامعات السعودية (٢٠١٥) (مها بنت عبد الله بن محمد الشريف، ٢٠١٥) :

استهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتى، والتعرف على الصعوبات التى تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتى فى الجامعات السعودية،. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتى فى الجامعات السعودية كانت بدرجة منخفضة، وأن مستوى الصعوبات التى تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتى (الإدارى، العلمى، المالى) للجامعات كانت بدرجة عالية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: السماح للإدارة الجامعية بتشغيل المرافق الجامعية واستثمارها، وضرورة إقرار أن يكون لكل جامعة مجلس أمناء يديرها ويهتم بشئونها الداخلية والخارجية، مما يضفى عليها طابعاً من الاستقلالية الإدارية.

٣- الاستقلال الذاتى للجامعات السعودية: دراسة تحليلية فى ضوء الإعلانات والمواثيق الدولية (٢٠١٦) (فاطمة زكرى محمد عسيرى،٢٠١٦):

استهدفت الدراسة تقديم دراسة تحليلية عن الاستقلال الذاتى للجامعات السعودية فى ضوء بعض الإعلانات والمواثيق الدولية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفى، وعرضت الدراسة واقع الاستقلال الذاتى للجامعات وجوانبه، ثم تناولت بالعرض والتحليل إعلان الرابطة العالمية

للجامعات فى مجال استقلال الجامعات والحرية الأكاديمية. وقد خلصت الدراسة إلى ضعف الاستقلال الذاتى للجامعات السعودية، من خلال تحليل التشريعات التنظيمية وميثاق الرابطة العالمية للجامعات، كما أوصت الدراسة بمنح أعضاء المجتمع الأكاديمى حق المشاركة فى صنع القرار عن طريق ممثلين منتخبين من قبلهم، وإعادة النظر فى اللوائح والتشريعات التنظيمية المنظمة للجامعات لتمكينها من الاستقلال الإدارى والمالى والأكاديمى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. **University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017**

الاستقلال الجامعى فى أوروبا (٢٠١٧) (Pruvot & Estermann, 2017):

استهدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الدولة ومؤسسات التعليم العالى، ومدى أهمية تحقيق الاستقلال المالي والإداري والأكاديمي للجامعات بأوروبا، والمقارنة بين استقلال الجامعة فى ٢٩ من أنظمة التعليم العالى الأوروبية. واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الجامعات الأوروبية تتلقى نسبة من أموالها من الدولة، وبالرغم من ذلك فهى تتمتع بالاستقلالية فى إدارة شئونها الداخلية، وتتفاوت درجة الاستقلالية بين كل جامعة. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها:أن الجامعات لكى تكون ناجحة، يجب أن تكون قادرة على اتخاذ قراراتها الخاصة، وأن تقرر بحرية تنظيمها الداخلى، مثل القيادة التنفيذية وهيئات صنع القرار والهياكل الأكاديمية الداخلية.

2. **University reform and institutional autonomy: A framework for analyzing the living autonomy** (Maassen & Gornitzka, 2017)

إصلاح الجامعة والاستقلالية المؤسسية: إطار لتحليل الاستقلال الذاتى (٢٠١٧):

استهدفت الدراسة التعرف إلى الإصلاحات الجامعية الأخيرة التى تسعى إلى تعزيز الاستقلالية الجامعية، وتسليط الضوء على المعوقات التى تعرقل تلك الإصلاحات. كما استهدفت استكشاف أنماط بديلة مختلفة لتمويل التعليم العالى. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها: أن الفلسفة الكامنة وراء التوجه لتعزيز استقلال الجامعات تأتى من الظروف المتباينة وطبيعة التحديات التى تواجه مسيرة الجامعات وتقدمها. فالجامعات بإدارتها وكوادرها الأكاديمية والإدارية هى الأقدر على صياغة أنظمتها وتعليماتها

وحوكمتها سعياً لتحقيق أهدفها. كما أن استقلال الجامعات هو المحور الأهم فى إصلاح التعليم العالى وتهيئته لتحقيق معايير الاستدامة والجودة.

3. **Excellence of Universities versus Autonomy, Funding and Accountability** (Michavila & Martinez, 2018):

تميز الجامعات من خلال الاستقلالية والتمويل والمحاسبية (٢٠١٨) :

استهدفت الدراسة التعرف إلى واقع الاستقلال المالى والإدارى والأكاديمى بجامعة شنغهاى. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الجامعات فى حاجة إلى تغييرات كبيرة فى هياكلها التنظيمية وعملها لتكون قادرة على الاستجابة بشكل كاف للتوقعات الاجتماعية الحالية، وأن توفير قدر أكبر من الأموال وزيادة الاستقلالية الجامعية هما من أولويات سياسة الجامعات اليوم. كما قدمت الدراسة نتائج تتعلق بالتميز والاستقلالية من خلال بيانات من التصنيف الأكاديمى للجامعات العالمية فى جامعة شنغهاى والمؤشرات التى طورتها الرابطة الجامعية الأوروبية لثلاث أنواع من الاستقلالية الجامعية: الإدارية والأكاديمية والمالية.

خطوات البحث

يتم الإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه وفق المحاور الآتية:

المحور الأول: تناول الإطار الفكرى للاستقلال المالى والإدارى بالجامعات.

المحور الثانى: تناول نماذج بعض الجامعات الأمريكية فى الاستقلال المالى والإدارى.

المحور الثالث: تناول واقع الاستقلال المالى والإدارى بجامعة قناة السويس نظرياً.

المحور الرابع: تناول أوجه التشابه والاختلاف بين دول المقارنة فى الاستقلال المالى والإدارى للجامعات.

المحور الخامس: تناول نتائج البحث.

المحور السادس: تناول الرؤية المقترحة لتفعيل الاستقلال المالى والإدارى بجامعة قناة السويس فى ضوء نماذج بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية.

ثانياً: الإطار النظرى للبحث: ويشمل على العناصر الآتية:

المحور الأول: الإطار الفكرى للاستقلال المالى والإدارى بالجامعات.

أولاً: فلسفة الاستقلال المالى والإدارى بالجامعات:

يمثل استقلال الجامعة أحد أبرز مظاهر تمتع المؤسسة الجامعية بالحرية فى أشكالها المختلفة سواء على المستوى الأكاديمى أو الإدارى أو الأنشطة العديدة التى تدور داخل الجامعة،

ولا يقصد باستقلال الجامعات انعزالها عن المجتمع، ولا الخروج عن قوانينه، ولكنه يعنى حق الجامعة فى الإشراف على شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية، وعلى منشآتها الجامعية من خلال قانونها الخاص وبما يوافق النظم المجتمعية وقوانين الدول تجاه التنمية؛ حتى تتمكن أجهزتها من إدارة شئونها إدارة ذاتية دون أية قيود، وذلك على ضوء الالتزام بالقواعد المنظمة للعمل داخل الجامعة، وفى إطار النظم والقوانين العامة فى المجتمع، بما يكفل أيضاً للجامعة تحقيق دورها المأمول بالكفاءة المرجوة (Felt&Glanz,2002,13)

إلى جانب ذلك، فإن استقلالية الجامعة لها مقومات ترتبط ارتباطاً جذرياً بالمقومات الأساسية للعمل الجماعى من جهة، وبالعلاقة الجدلية بين الجامعة والمجتمع من جهة ثانية، وعلاقة الجذب والشد القائمة الظاهرة حيناً والمضمرة فى غالب الأحيان بين الجامعة والسلطة فى المجتمع، ورغم ذلك فإن استقلالية الجامعة تعنى فى المحصلة النهائية(سلامة صابر محمد العطار،٢٠٠٩، ٧٢-٧٥):

١-استقلالية المعرفة: فاستقلال المعرفة يجعل من حق المنتسبين لهذه المؤسسة أن يعملوا عقولهم فى المعرفة التى يتعاملون معها إنتاجاً وتوزيعاً، وأن يكونوا قادرين على تبنى رؤاهم أياً كان موقف المحيط منها مادامت ملتزمة بروح البحث العلمى، مُعلية من قيمه، متابعين للمستجدات فى مجالات تخصصهم، قادرين على التعبير عن مايتوصلون إليه من النتائج.

٢-الزمالة: وتعنى المشاركة من قبل الزملاء فى اتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة وذلك عبر المجالس الأكاديمية، وتعتبر هذه المشاركة هى الضمانة الأساسية لاستقلالية الجامعة.

٣-التمويل: فهو عنصر أساسي يمكن القياس عليه لمعرفة إلى أى مدى يمكن للجامعة أن تحافظ على استقلاليتها، فى ضوء عدم خضوعها لشروط أو إملاءات أو حتى إيحاءات مصادر التمويل سواء كانت حكومية أو مصادر خاصة. وفى واقع الأمر فقد أصبحت قضية التمويل هى أكثر القضايا تعقيداً بالنسبة لموضوع استقلالية الجامعة، خاصة وأن هناك شد وجذب الآن بين الجامعة على مستوى العالم والاتجاه نحوتسليع الخدمات التربوية أو التعليمية، أو تحميل الكلفة على الزبون من ناحية، أو تقديم التمويل مع اشتراط خضوع الجامعة لمتطلبات الممولين وبالتالى كافة مقومات ممارسات العمل الجامعى لمنطق السوق .

٤-التواصل مع سوق العمل: وهو لا يعنى أن المهمة الأساسية للجامعة أن تتطابق مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل؛ لأنه عملياً وعلمياً ليست هناك علاقة تطابق بين هذين المجالين، والجامعة لا يمكنها أن تتوافق مخرجاتها مع المتطلبات هائلة التغيير الحادثة دوماً فى هيكل العمل فى كافة المجتمعات. وإنما التواصل هنا بهدف مد الجسور بين الجامعة وسوق العمل بهدف توفير المعلومات اللازمة والضرورية لتحسين العمل الجامعى، والاستفادة من رؤى المستفيدين الحقيقيين من التعليم وهم رجال الأعمال، والإدارات الحكومية فى دعم العمل بالجامعة دون التأثير على رسالتها.

٥-المحاسبية Accountability: وتعنى قياس مستويات الأداء لكافة عناصر المنظومة التعليمية الجامعية وفق معايير متوافقة مع رسالة الجامعة، ونابعة من داخلها، وهادفة إلى المحافظة على استقلاليتها وفى نفس الوقت إثبات جدارتها فى القيام بالمسئوليات المحددة وفق دستور عملها ومضامين رسالتها أمام المجتمع، وفى نفس الوقت وهو الأهم لمعرفة مواطن القوة وعوامل الضعف للإنطلاق إلى آفاق أرحب من التطوير والتحديث.

ثانياً: أهداف الاستقلال المالى والإدارى:

وانطلاقاً من أن استقلال الجامعة شرط ضرورى يسمح للجامعة القيام بمسئولياتها نحو المجتمع، فهو ليس هدفاً أو غاية فى ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف أخرى منها(Nybom,2008, 135):

أ- القدرة على اتخاذ قرارات مستقلة فى حدود الالتزام بالقوانين المنظمة للعمل الجامعى.

ب- الحق فى تأييد قيم محددة وتحديد أشكال رأس المال والنظم والحوافز الوظيفية.

ج- القدرة على تحقيق معايير الالتحاق بالمؤسسة، على مستوى كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

د- الحق فى تحديد المهام الاستراتيجية للجامعة، ووضع الأهداف الجامعية.

هـ- القدرة على تمييز وتحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة مع قطاعات المجتمع المختلفة.

و- الخضوع للمساءلة وتحمل المسئولية الكاملة عن كافة القرارات المتخذة، والآثار القانونية المترتبة عليها سواء كان ذلك على المستوى الداخلى أو الخارجى.

كما يمكن تحديد أهداف الاستقلال المالى للجامعة على النحو التالى(Lee& Rhoads,2004, 739-741):

- التخفيف من الأعباء المالية التى تتحملها الدولة فى الإنفاق على التعليم الجامعى بتوفير مصادر دخل أخرى.

- زيادة الدعم المالى المخصص للبرامج والمشروعات البحثية بالجامعة.
- زيادة مصادر الدخل غير التقليدية للجامعة من خلال ما تقدمه من برامج لخدمة مؤسسات المجتمع.

ثالثاً: أهمية الاستقلال المالى والإدارى:

دفعت التطورات التكنولوجية والاتصالات الجامعات والكليات إلى تطوير سياستها، وتجديد برامجها بغية تحسين أداء مخرجاتها، حيث يؤكد كبار إدارى الجامعات وأعضاء مجالسها فى الولايات المتحدة الأمريكية حدوث موجة تغيير تواجه التعليم العالى تستدعى إدارة الكليات والجامعات بطرق مماثلة لما تدار به الأعمال التجارية والصناعية، فالتغير السريع الذى أحدثته ثورة تقنية المعلومات والاتصالات والإنترنت والمقررات الالكترونية تتطلب سرعة التكيف معها من خلال تجويد برامجها، وتحسين أداء مخرجاتها المهنية((Higher Education. ومن هنا، فإن استقلال الجامعة علمياً ومالياً وإدارياً يحقق عديداً من الفوائد، من بينها ما يلى(F.O.Ramirez,2006, 8):

- تقدم المجتمع الجامعى على مستويات الإنتاج والتنمية الإنسانية، وتشجيع الأخذ بالتقنية المتقدمة.
- ضمان توافر حريات التفكير والإبداع المعرفى والعلمى وحماية الحرية الأكاديمية، وتطوير البحث العلمى ودفع التنمية البشرية الشاملة.
- تحديث الجامعة لبرامجها، وتجويدها، وتجديد خططها، وتفعيلها بما يلبى حاجات مجتمعها.
- خلق مناخ أكاديمى ملائم للنمو المعرفى المبدع، وبناء الثقة فى الذات للأستاذ الجامعى، والطالب على حد سواء، والإفصاح والشفافية عن تعاملات الجامعة.
- تحقيق متطلبات التنمية فيها لتكون قادرة على المنافسة العلمية، والفكرية المبدعة فى عالم تحكمه المستجدات العلمية، والتقنية والمعلوماتية، والأفكار المبدعة، واقتصاد المعرفة؛ ليصبح لها سمعتها العلمية فى سوق المعرفة.
- اتخاذ القرارات المناسبة لدعم إبداعات وأفكار ومبتكرات العاملين بالجامعة، وتوظيفها لرفع مستوى وعى مجتمعها، وتوفير أنظمة تشريعية تحمى الجامعة وأعضائها.

- **المحافظة على القدرات العلمية المتميزة فيها، واستقطاب المفكرين والمبدعين من العلماء والباحثين فى مختلف حقول المعرفة.**

وبما أن توجه الدول العالمية والكبرى فى مجال تطوير التعليم العالى وإدارته اهتم بتحقيق الاستقلال الذاتى لجامعاتها، فقد أصبح من الضرورى أن تتبنى مصر والدول النامية هذا التوجه وتسعى لتحقيق الاستقلال لجامعاتها من أجل الإصلاح وتحقيق الأهداف المنشودة.

رابعاً: جوانب استقلال الجامعات:

يُعد استقلال الجامعات أحد أهم مقومات التعليم الجامعى، حيث إنه يعتبر مؤشراً رئيساً فى فاعلية المؤسسة التعليمية ومقياس تطورها. فمنذ نشأة الجامعات فى العصور الوسطى ومبدأ الاستقلال يُعد جزءاً لا يتجزأ من مفهومها وفلسفتها. ويتضمن استقلال الجامعة ثلاثة جوانب أساسية هى:

١- الاستقلال المالى :

يعتبر الاستقلال المالى للجامعات شرطاً ضرورياً للاستقلال الأكاديمى والإدارى، وهو من أقوى الضمانات لحرية واستقلال الجامعات. فالجامعة لا يمكن أن تستمر فى أداء رسالتها دون أن يتوفر لها المال اللازم بالإضافة إلى حرية التصرف فى هذ المال دون تدخل الجهة الممولة، و لكن على الرغم من ضرورة الدعم الحكومى إلا أن هناك تخوف من تسلط الحكومة على الجامعة بسبب ما تقدمه من دعم مالى، ومن هنا يأتى أهمية اعتماد الجامعات على التمويل الذاتى(مصطفى محمد عيروط،٥٣٨).

ولا يعنى استقلال الجامعات مالياً أن تتخلى الدولة عن دورها فى تقديم الدعم المالى، إنما يظل أحد واجبات الدولة أن تخصص جزءاً من ميزانيتها للجامعات، وأن تتولى الجامعات وفق اللوائح والقوانين المعمول بها إنفاق هذه المخصصات، إضافة إلى مواردها الذاتية، ومن ثم يصبح التحدى أمام الجامعة أن تضع آليات تتيح لها زيادة مواردها وكيفية توزيعها(شريف محمد محمد شريف،١١٢،٢٠١٢).

وتتفاوت الدرجة التى يوجد بها الاستقلال فى الجامعات، وذلك يتوقف على دستور كل دولة وتعديلات الضرائب والدعم التشريعى لمهمة الجامعات(American Council Education,2004, 7). **والاستقلال المالى منفرداً لا يحقق تعليم عالى الجودة ولكن يتوقف على مجموعة عوامل ضرورية أخرى هى: قدرة الجامعة على القيام بمهامها وتلبية احتياجات السوق، والمرونة فى العمليات الإدارية، ونظرة نظام الحكم** (Ministry of Human Resource, 2005, 20).

ويُعد التمويل الذاتى هو أحد العمليات التى عن طريقها يمكن توفير موارد مالية ذاتية للجامعات من خلال الأنشطة المتنوعة التى تقوم بها الجامعة(نسرين صالح محمد،٢٠٠٥، ٣). **ومن أجل هذا تسعى كثير من الدول إلى تعديل الإطار التشريعى لجامعاتها بحيث يسمح لها بتحقيق المرونة فى الاستجابة للفرص المتاحة بالسوق والمثيرات الخارجية التى تحفز على القيام بنشاطات استثمارية وجلب موارد مالية إضافية، وتحقيق الاستقلال الحقيقى والقدرة على الاعتماد على الذات**(Machado,2005, 13).

وتتنوع أساليب التمويل الذاتى التى يمكن أن تعتمدها الإدارة الجامعية لتوفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهدافها، وفيما يلى عرض لبعض هذه الأساليب:

أ-التعليم الممول ذاتياً: وهو التعليم الذى لا يتم الإنفاق عليه من الموازنة الحكومية، إنما يتم ذلك من خلال الرسوم الدراسية التى يدفعها الطلبة، و يتمثل فى أنماط التعليم التالية:

-*التعليم المسائى:* لقد كانت فكرة إنشاء كليات مسائية مناظرة للكليات الصباحية من أبرز الخطوات المهمة التى حققت مورداً مهماً لتمويل الدارسين فى كلية واحدة، فضلاً عن أن الدراسات المسائية فى كثير من التخصصات توفر فرصاً جديدة للطلبة الذين فاتتهم تلك الفرص فى أعمار مبكرة، فأصبح بإمكان من يرغب فى دراسة تخصص معين أن يدرك ذلك فى الدراسات المسائية مقابل رسوم محددة استثناء شرط العمر(نسرين صالح محمد،٢٠٠٥، ١٠٢).

- *التعليم الموازى:* وهو تعليم يوازى التعليم التقليدى فى الجامعات الحكومية؛ إلا أنه يختلف عنه فى كونه ليس مجانياً. وتقوم فكرة التمويل الموازى على قبول الطلاب ممن لا تسمح لهم درجاتهم فى الثانوية العامة بالقبول فى الجامعات، وذلك مقابل رسوم دراسية أكبر من الطلاب العاديين بالجامعة(ماجد فرحان بدر،٢٠٠٠، ١٢٨).

- *التعلم عن بُعد Learning from a distance*: يعتبر التعلم عن بعد أحد النماذج التى تهتم بمساعدة المتعلم فى الحصول على العلم والمعرفة والتدريب فى الوقت المناسب له دون التقيد بمكان أو زمان محددين، وذلك من خلال استخدام وسائل الاتصالات والوسائل التكنولوجية المختلفة(ياسر عبد الحافظ،٢٠٠٥، ٢٢). **وعلى ذلك، يستطيع التعلم عن بعد أن يتغلب على المشكلات التمويلية التى تتعرض لها الجامعات، وأن يكون مدخلاً غير مباشر لتمويل التعليم**

الجامعى حيث إنه يسهم فى استيعاب جزء من الطلاب وبالتالى تخفيف الضغط على التعليم الجامعى.

ب-العقود البحثية: تعتبر العقود البحثية من المصادر الذاتية المهمة فى تمويل التعليم الجامعى فى معظم دول العالم المتقدم، حيث تقوم الجامعات بإنشاء علاقات تعاونية مع مؤسسات المجتمع الصناعية، وذلك من خلال إجراء البحوث اللازمة لتلك المؤسسات، أو أن يشترك فريق من الباحثين من الجامعات والمؤسسات الإنتاجية فى عملية إجراء البحوث(عبد الإله يوسف الخشاب و مجذاب بدر العناد،٢٠٠١، ٤٠).

وتتخذ صور التعاون بين الجامعة والمؤسسات الصناعية نماذج متعددة تهدف جميعها إلى تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات وبالتالى تحقيق الاستقلال المالى لها، ومن أبرزها الحاضنات التكنولوجية Technology Incubators، وهى مؤسسات تنموية واقتصادية، تتميز بوجود وحدات الدعم العلمى والتكنولوجى، والتى تقام بالتعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث ، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات، من معامل وورش وغيرها (Smith,2004, 59-60).

ج-تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة (Productive University): ويقصد بها قيام مؤسسات التعليم الجامعى ببعض الأنشطة التى يمكن من خلالها تحقيق موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها، وذلك من خلال الترابط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والصناعية والخدمية، والمساهمة فى تمويل الجامعة عن طريق تقديم بعض الخدمات التعليمية مثل: تقديم الاستشارات الفنية، أو عمل بعض الدورات التدريبية والبحوث العلمية. كما تعتمد أيضاً على الربط بين وظائف الجامعة الثلاث التعليم والبحث العلمى وخدمة المجتمع. وقيام الجامعة المنتجة بتحقيق تلك الأهداف قد حول الجامعات فى الدول المتقدمة من جامعات تعتمد على التمويل الحكومى إلى جامعات قادرة على تمويل نفسها ذاتياً(يوسف سيد محمود،٢٠٠٢، ١٧).

د-الوحدات ذات الطابع الخاص: تقوم بعض الجامعات بإنشاء وحدات تابعة لها تكون مهمتها خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية. وبعض هذه الوحدات تكون ذات طبيعة إنتاجية مثل ورش النجارة ، والمطابع، ووحدات بحثية مهمتها تقديم الاستشارات العلمية والقيام بأبحاث لحل مشكلات تعانى منها مؤسسات إنتاجية بالمجتمع. وبالتالى يمكن لهذه الوحدات أن تدر دخلاً كبيراً على الجامعة مما يسهم فى تمويلها(سامى محمد نصار،٢٠٠٥، ٨١).

هـ-تسويق الخدمات الجامعية: تقدم الجامعات عديداً من الخدمات، واستثمارها يعتبر مصدراً من مصادر الدخل الذاتية للجامعة. وتقدم هذه الخدمات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة والمجتمع الخارجى؛ ومن أمثلتها: الوجبات الغذائية المخفضة، والخدمات الصحية، والاستشارات، ورسوم الخدمات، والمشروعات التجارية الصغيرة(أحمد نعيم البنداق،٢٠٠٠، ٣٢٦). **ولذلك أصبح هناك توجه عالمى بتزايد أهميته، وينبع تأثيره فى النظر إلى التربية كسلعة للتسويق والاستهلاك وإدخال مؤسسات التعليم العالى إلى السوق كمنافس تجارى يهدف إلى تحقيق الربح**(يزيد عيسى السورطى،٢٠٠٩، ١٤).

و-المشاركة المجتمعية (الوقف والتبرعات ومساهمات الخريجين): تعتبر الهبات والمنح التى تتلقاها الجامعات من الأفراد والجهات المختلفة بالمجتمع عاملاً من العوامل المساهمة فى توثيق العلاقات التعاونية بين الجامعة والمجتمع ومصدراً مهماً لتمويل الجامعات(محمد شمس الدين زين العابدين،٢٠٠٢،١٢٩).

حيث تؤدى المنح إلى زيادة توجه الجامعة نحو المستهلك ورفع مستوى الاتصال بين الجامعة والمعنيين بها من الطلبة والخريجين ورجال الأعمال المحليين، فبينما تطلب الجامعة وتنتظر الأموال من المجتمع المحلى، يتعين عليها أن تتخلى عن بعض السلطة إلى ذلك المجتمع بمشاركة أعضائه فى عمليات التطوير الجامعى.

ز-المكاتب الاستشارية: استخدام مؤسسات التعليم العالى كمكاتب استشارية ومراكز إنتاج نظراً لما تضمه الجامعات من خبراء ومتخصصين فى كافة مجالات الإنتاج، ويمكن الاستفادة منهم فى تقديم المشورة وإعداد البحوث ودراسات الجدوى للشركات التجارية. وبالتالى فهى تعتبر طريقة فعالة فى مساعدة الجامعات لإقامة علاقات واتصالات مع البيئة المحلية، كما يمكن أن تساعد هذه اللجان فى عمل خطط لتطوير الجامعة على المدى الطويل والمساهمة فى إيجاد مصادر تمويل جديدة(دينا على حامد،٢٠١١، ٢٣١).

ويمكن الخروج من العرض السابق بنتيجة عامة؛ مضمونها: أن مصادر التمويل الجامعى تتمثل فى عدة مصادر(جزء منها يأتى من التمويل الحكومى، وجزء ثانى من جهات أخرى ممولة، وجزء ثالث يأتى من خلال عوائد بعض الخدمات التى تقدمها الجامعة للمجتمع)، ولكن لكى تحقق الجامعة أهدافها، فلابد أن تتمتع بحرية تخطيط مسار مستقبلها وإدارة مؤسساتها وتدبير مواردها

المالية من أجل وضع قواعد الأداء بها باستقلالية تامة. ويستلزم كل ذلك مناخ خاص وإمكانات وآليات تمويل كاف حتى تستطيع الجامعة القيام بمسئوليتها كاملة وبكفاءة وفعالية عاليتين حتى تتمكن من الوفاء بالمطلوب منها.

٢- الاستقلال الإدارى:

وهو يُعد مظهراً آخر من مظاهر استقلال الجامعة، وهو شرط ضرورى للاستقلال المالى والأكاديمى؛ ذلك أن الهدف من أى منظمة هو تحقيق الوظائف الفنية، فهدف الجامعات التعليم والبحث والثقافة وكلها وظائف فنية، ولا يمكن أن تقوم الجامعة بوظائفها الأكاديمية بحرية واستقلال إذا لم يكن لديها هذا الاستقلال الإدارى، ولعل أبرز سمة مميزة للإدارة الجامعية أن العمل الفنى فيها يلتحم بالعمل الإدارى(محمد منير مرسى،٢٠٠٢، ٣٦).

ويتفق استقلال الجامعات إدارياً مع مبدأ اللامركزية فى الإدارة، حيث يحقق هذا المبدأ للجامعات المرونة والإبداع الذى يتيح لها تحديث برامجها ولوائحها وخططها بما يلبى حاجة المجتمع، وبما يتوافق مع مستجدات العصر التكنولوجية والمعرفية. ومن هنا يتضح أن مدى تمتع الجامعات بالاستقلال الإدارى يتوقف على مدى تدخل الدولة فى شئونها.

ولا يعنى الاستقلال الإدارى انعزال الجامعة عن المجتمع، بل هو استقلال تنظيمى وإدارى من حيث نمط التنظيم المناسب، والتحرر من القيود الإدارية التى تقلل من قدرة الإدارة الجامعية على الحركة والتطور(عبد العزيز الغريب صقر،٢٠٠٥، ٢٣٨). **والواقع أن المجتمع هو الذى يؤثر على استقلال الجامعة حيث إن هناك ارتباطاً واضحاً بين الاستقلال الجامعى ودرجة الديمقراطية السائدة فى المجتمع، وعلى ذلك فبزيادة درجة الديمقراطية يتنامى استقلال الجامعة، والعكس صحيح، فليس من المتوقع أن تحصل جامعة على استقلالها وأن تتحرر من التدخل الحكومى فى شئونها الذاتية، وهى تعيش فى إطار مجتمع لا يؤمن بالديمقراطية إيماناً حقيقياً**(عبد الناصر محمد رشاد،٢٠٠٤، ٤٧٨).

وفى ضوء ماسبق، فإن جودة الإدارة الجامعية وفاعليتها تحتاج إلى قدر من الاستقلال الإدارى، وبالتالى يعتبر الاستقلال الإدارى للجامعة مطلباً أساسياً لسير العمل الجماعى وتقدمه، ولولاه لما استطاعت الجامعة أن تتمتع بالاستقلال الأكاديمى الذى ينعكس على أدائها لوظائفها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.

٣-الاستقلال الأكاديمى (الحرية الأكاديمية) :

تعد الحرية الأكاديمية صورة من صور حرية الفكر والتعبير عن عن الرأى، بشرط ممارستها فى إطار من القيم الأخلاقية والمجتمعية التى تحكم السلوك الإنسانى وتنظم العلاقات داخل

المجتمع بغية الوصول للصالح العام، وتُعرف الحرية الأكاديمية على أنها قدرة أعضاء المجتمع الجامعى- فردياً أو جماعياً- فى متابعة المعرفة وتطويرها وتحويلها من خلال البحث والدراسة والمناقشة والتوثيق والإنتاج والتدريس وإلقاء المحاضرات(Marton, 2004) . وبحسب هذا التعريف فإن هذه الحرية لا تخص هيئة التدريس والبحث فقط، بل الطلبة والإداريين وكل العاملين فى المؤسسة الجامعية.

وتتعدد الخصائص العامة لمعنى الحرية الأكاديمية كما يلى(محمد محمد سكران،٢٠٠١، ٥٨):

- أنها خاصة بأعضاء المجتمع الجامعى من الباحثين والمدرسين والطلاب، أفراداً وجماعات يتميزون بها عن سائر المواطنين، بحكم طبيعة أعمالهم العلمية والبحثية.
- أنها تتضمن حق الباحثين فى البحث والتدريس فى مجال التخصص، داخل وخارج الجامعة.
- أنها تتضمن حق الباحث والمدرس الجامعى فى المشاركة فى اتخاذ القرارات الجامعية.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن العلاقة بين استقلالية الجامعات والحرية الأكاديمية علاقة وثيقة تقوم على الترابط والتكامل بينهما. إذ لا يمكن ممارسة الحرية الإكاديمية دون وجود درجة معينة من استقلالية الجامعات تجاه الحكومات أو القوى المؤثرة فى المجتمع.

والحرية الأكاديمية بهذا الشكل تتصل إتصالاً وثيقاً بمبدأ إستقلال الجامعة والذى يعد سمة من سمات الجامعة. كما يعد استقلال الجامعة المالى والإدارى شرطاً أساسياً لإرساء الحرية الأكاديمية واستقلال البحث العلمى عن التأثيرات الخارجية المرتبطة بالتمويل.

خامساً: معوقات الاستقلال الجامعى:

هناك بعض العوامل التى يمكن أن تحد من استقلال مؤسسات التعليم العالى، من أهم تلك العوامل مايلى(Enders,2013, 5-7)&(Christensen,,2010, 503-505):

- البيروقراطية والروتين الإدارى فى أنظمة الجامعة، وضعف تفويض السلطات.
- أن الدولة هى الممول الأكبر للجامعات، مما يجعلها تفرض سيطرتها ورقابتها على الميزانية، الأمر الذى يؤدى إلى إعاقة استقلالية الجامعة كمؤسسة حرة.
- يتأثر مدى استقلالية الجامعات بالأيدلوجية السائدة فى المجتمع.
- الاعتماد على نظام التعيين للقيادات الجامعية بدلاً من الانتخاب.

- قد تفرض الأنظمة الحكومية قيوداً قانونية تحد من استقلال الجامعة، وتعتبر هذه القيود المفروضة من أهم معوقات استقلال الجامعات.
- عدم توفر المتطلبات اللازمة لإنجاز البحوث العلمية، وفرض القيود على بعض الموضوعات فى البحث العلمى سواء موضوعات دينية أو اجتماعية أو سياسية.
- ضعف قنوات الاتصال بين الجامعات ومراكز الإنتاج.
- ضعف الثقة بقدرة الجامعات على حل مشكلات القطاع الخاص.
- التدخلات والضغوط السياسية من قبل السلطات وصناع القرار.

وباستقراء ما سبق، يُلاحظ أن من أبرز معوقات الاستقلال الجامعى تتمثل فى السياسة الخارجية، والهياكل التنظيمية للجامعات، وعدم قدرة بعض المؤسسات على إدارة نفسها ذاتياً، إذ أن الاستقلال الذاتى يتطلب قبل البدء فيه التعرف على المعوقات التى سوف تعترضه من خلال إجراء الدراسات المسحية واستطلاع الرأى والإطلاع على تجارب الجامعات العالمية فى تطبيق الاستقلال، ومن ثم البدء باعتماده وتطبيقه.

المحور الثانى: نماذج بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية فى الاستقلال المالى والإدارى:

تُعد الجامعات الأمريكية من أبرز الجامعات ارتباطاً بالمجتمع ومؤسساته الصناعية، حيث أصبحت مراكز للأبحاث العلمية، مثل نموذج الحاضن التكنولوجى فى جامعة أوستن الذى يُعد من أشهر النماذج التى تهدف إلى تحقيق التعاون بين الجامعة وقطاع الإنتاج فى مجال البحث العلمى، بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال توظيف البحوث والمبتكرات الجامعية فى مجال الصناعة، وتعزيز دور الجامعات فى تمويلها الذاتى. ولتحقيق كل هذه الأهداف تعمل الولايات المتحدة الأمريكية على وضع آليات لتوثيق العلاقة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج، منها عمل متنزهات العلوم، وهى عبارة عن بيئة تشبه المتنزه تنشأ بجوار الجامعة لتشجيع الإنتاج الابتكارى وربط الجامعة بالمؤسسات الصناعية((Wiggins & Gibson,,2003, 56-57.

كما تتميز نظم الإدارة فى الجامعات الأمريكية بوضوح هياكلها وبتحديد الاختصاصات والمسئوليات لكل فرد من أفراد الهيكل الإدارى وتنظيم العلاقات بين الدرجات الإدارية المتوازية والأعلى والأدنى، فكل فرد داخل هذا الإطار يعرف مسئولياته ومع من يتعامل، وعلى الرغم من أن الهياكل الإدارية تختلف من جامعة لأخرى إلا أن التوجهات العامة والتقاليد الجامعية ثابتة، ويأتى الاختلاف فقط ليتلائم مع اختصاصات الجامعة ورسالتها وأهدافها الأكاديمية(فردوس عبد الحميد البهنساوى،٢٠٠٦، ١٦).

وفيما يلى عرض لنموذجين للاستقلال المالى والإدارى بالجامعات الأمريكية:

النموذج الأول: جامعة هارفارد Harvard University:

تتضمن جامعة هارفارد هيكلاً تنظيمياً على أعلى مستوى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض قرارات التخطيط الهامة للكليات والوحدات المختلفة؛ ومن ثم فإن قرارات تعيين أعضاء هيئة التدريس، والبرامج ، والموارد المالية تتم على المستويات المحلية (أحمد إسماعيل حجى،٢٠١١، ٦٣٧).

وتتمثل مجالس إدارة الجامعة فى مجلسين هما(http://www.harvard.edu/about-harvard/harvards-president-leadership): مجلس الإدارة (المعروف أيضاً بشركة هارفارد)، والرئيس يمثل أعلى مستوى إدارى أكاديمى فى الإدارة المركزية، ويتبعه نائب الرئيس التنفيذى والذى يمثل المسؤول الإدارى الثانى.أما المجلس الثانى هو مجلس المراقبين (Board of Overseers) ويمثله مكتب رئيس المجلس .

ويتألف مجلس المراقبين من ثلاثين عضواً منتخباً، بمن فيهم الرئيس وأمين الصندوق، يتم انتخابهم من قبل خريجى الجامعة وأعضائها. ويمارس المجلس نفوذاً واسعاً على الاتجاهات الاستراتيجية للجامعة، كما يتمتع المجلس بصفة الائتمان فيما يتعلق بموارد الجامعة الأكاديمية والمالية والمادية، حيث إنه يقوم من خلال لجانه الدائمة بمهام الاطلاع والإشراف على السياسات والأنشطة التعليمية للجامعة والموافقة على الإجراءات الهامة لها.

ومن جانب آخر، يعتمد نظام التمويل بالجامعة على تنويع مصادر التمويل والذى يعتبر من أهم مقومات استقلاليتها، وتحصل الجامعة على التمويل المالى اللازم لها من عدة مصادر متنوعة، من أهمها(http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance,):

- دخل الطلاب Student income: يُعد أحد المصادر الأساسية لتمويل الجامعة، حيث بلغ مجموع رسوم التعليم بالجامعة خلال العام ٢٠١٥-٢٠١٦ دون المساعدات المالية ٤٥٢٧٨ دولار للتعليم، و ٦٠٦٥٩ دولار للتعليم و السكن ورسوم أخرى.
- الأوقاف Endowment: وهو مصدر دائم لدعم الجامعة ورسالتها المتمثلة فى التدريس والبحث العلمى. ويتكون وقف الجامعة من ما يقرب ١٢,٧٠٠صناديق مستقلة تأسست على مدى عدة سنوات لمجموعة متنوعة من الأغراض. وتمتلك الجامعة أوقافاً خيرية تزيد قيمتها عن ٣٧,٦بليون دولار، وتقوم الجامعة بإداراتها عن طريق شركة خاصة تملكها الجامعة

Harvard Management Company.وتدر هذه الأصول عليها عائدات تزيد عن ٤.٥ بليون سنوياً، تنفق منها على أنشطتها البحثية والتعليمية.

- دعم الأبحاث المكفولة Sponsored Research Support: تعتبر الحكومة الفيدرالية مصدر أساسى لتمويل الجامعة فى هذا المجال، فقد تم الحصول على ٨١٪ من مصادر فيدرالية (مثل: وزارة الدفاع، مؤسسات طبية وطنية، وزارة الطاقة)، أما المصادر غير الفيدرالية (مثل: الشركات، مؤسسات الأبحاث، مستشفيات، ومؤسسات أخرى) فساهمت بنسبة ١٩٪ (http://finance.harvard.edu/annual-report). وهذا يعنى أن المصادر الحكومية غير غائبة فى النموذج الأمريكى عن تغذية إيرادات الجامعة.
- إدارة عملية التمويل بجامعة هارفارد Financial management: تقوم جامعة هارفارد بإدارة أموالها فى إطار من الاستقلالية التى تسمح للمؤسسة بالعمل بشكل استباقى لتحقيق أهدافها وخدمة مجتمعها. كما قامت الجامعة بوضع برنامج متكامل لإدارة عملية التمويل بالجامعة وزيادته.
- مصادر أخرى Other Income: توفر المشروعات المساعدة التى تتسق مع رسالة الجامعة النسبة الغالبة من إيراد هذا القسم، حيث بلغ إجمالى ما قدمته فى السنة المالية (٢٠١٥) ٦١٩٠٠٠مليون دولار حيث شكلت رسوم موقف السيارات، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق التأليف والنشر، القدر الأكبر من عناصر هذا القسم. أما باقى العناصر فتوزعت بين الرسوم الصحية.

وبعد الاستعراض السابق لخبرة جامعة هارفارد، يتبين عدم اعتماد الجامعة على التمويل الحكومى بشكل أساسى، وذلك بالرغم من تزايد نفقاتها، إلا أنها اتخذت خطوات مهمة لإدارة الضغوط على الميزانيات السنوية للجامعة، وذلك من خلال تعزيز المالية ورأس المال والتخطيط واستكشاف مصادر بديلة للدخل، وأيضاً عن طريق إرساء ممارسات وسياسات مالية جديدة . كما أن الإدارة فى جامعة هارفارد تعكس السياسة اللامركزية الفيدرالية للولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن طبيعة العمليات الإدارية التى تتم داخل الجامعة القائمة على تفويض السلطات الخاصة بالقرارات الهامة للكليات والتفاوض بين عمداء الكليات المختلفة، تتسق مع مبدأ استقلال الجامعة.

النموذج الثانى: جامعة ماساشوستس University of Massachusetts

يتسم الهيكل التنظيمى لجامعة ماساشوستس وقوانينها ولوائحها بالمرونة التى تسمح بإدخال التعديلات التى تحتاجها عملية التطوير والبناء وفقاً للمتغيرات المستمرة فى المجالات المختلفة

دون تعقيد، وتمشياً مع طبيعة المجتمع الأمريكى وميله الشديد إلى التجديد والتطوير، والمنافسة الشديدة بين الجامعات (http://web.mit.edu/corporation/membership.html).

وتتألف الجامعة حالياً من(٧٨)عضواً نشطاً من القادة البارزين فى العلوم والهندسة والصناعة والتعليم والخدمة العامة. ويتضمن مجلس الأوصياء (التضامن) سكرتارية التضامن، ورئيس الجامعة، ونائب الرئيس التفيذى، وأمين الصندوق، وثلاثة من ممثلى ماساشوستس، ورئيس اتحاد الطلاب. ويختص المجلس بالموافقة على الميزانية، وتعيينات أعضاء هيئة التدريس، والبرامج، وانتخاب رئيس الجامعة، وتقريباً جميع الأمناء هم من خريجى المعهد، ولكن هذا ليس شرطاً. كما يشارك أعضاء هيئة التدريس أيضاً بوضع السياسة التربوية للجامعة، حيث إنهم يتقابلون شهرياً ويتم توجيه أعمالهم من خلال لجان منتخبة.

ويتبين مماسبق مرونة الهيكل الإدارى للجامعة التى تسمح له بالتكيف مع احتياجات ومتطلبات المستقبل. كما يشير تعدد وتنوع نواب رئيس الجامعة إلى تفويض السلطات إلى أكثر من جهة، كى لاينفرد رئيس الجامعة بالسلطة. وأيضاً مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى تحديد السياسة التربوية للجامعة؛ مما يؤكد ذلك على إستقلالية الجامعة. كما تتميز الجامعة عن غيرها من الجامعات الأخرى بتخصيص عميداً للحياة الطلابية،مما يدل على تقدير الجامعة للأنشطة الطلابية وتحقيق المتعة للطلاب.

ومن جانب آخر، يقوم العاملون فى الجامعة بمجهود كبير لجمع الأموال، فبالإضافة إلى الرسوم التى يدفعها الطالب والتى تصل إلى(٣٠)ألف دولار سنوياً،تم إنشاء وقف برأس مال قدره(٧،٦)مليار دولار يتم استعمال مدخوله السنوى إلى جانب التبرعات التى تأتى من المنظمات والأفراد والهيئات والمؤسسات والشركات (http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/mit-2178/paying).

ومع استمرار البحث عن الاستقلال المالى للجامعة، أصبح التمويل الذاتى هو إحدى العمليات التى عن طريقها يمكن توفير موارد مالية إضافية، ولذلك لجأت الجامعة إلى:

- الشراكة مع بعض المؤسسات الإنتاجية: حيث تعود فائدتها على جميع الأفراد المشتركين فيها سواء رجال الأعمال أو الجامعة أو الخريجين.ومن تجارب الشراكة ما تقوم به بعض

الشركات التكنولوجية الأمريكية بالتبرع للمعهد بأجهزة ووسائل سمعية وبصرية تعليمية، وتستفيد هذه الشركات من ذلك فى الدعاية لمنتجاتها، وتستفيد الجامعة من هذه الشركات أيضاً حيث تفتح أبوابها أمام تلك الشركات مقابل رسوم معينة، الأمر الذى قد يترتب عليه نجاح الجامعة فى إدارة أعمال تجارية(Etzkowitz & Zhou,2008,627-629).

- يحتل قطاع الأعمال أهمية بارزة فى الجامعة من خلال قيامه بإجراء عقود بحثية مع الجامعة أو أحد أقسامها والشركات الصناعية، وتلك الممارسة شائعة فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث المنافسة على أشدها بما تستلزمه من بحث مستمر فيما يطور الإنتاج ويقلل التكاليف. كما تتعاقد أيضاً الجامعات مع الوزارات، وسلطات الحكم المحلى، وشركات وحكومات أجنبية(Kitagawal,2005,133).
- المراكز البحثية التى تسوق خدماتها لمجتمع الجامعة: تسعى الجامعة للحصول على مصادر ذاتية من داخل الجامعة، وذلك من خلال إنشاء عدة مراكز بحثية فى مجالات كثيرة.

وعلى صعيد آخر، تعتبر جامعة ماساشوستس نموذجاً مثالياً ومتقدماً للتجربة الأمريكية فى الجامعة المنتجة (http://odge.mit.edu/gpp/registration/partnerships/). كما تمكنت الجامعة من التعاون مع الصناعة من خلال مشروعات امتدت من برامج التعليم والبحث إلى التربية المستمرة، حيث يعمل أعضاء الجامعة كمستشارين فى الصناعة، وفى المقابل يساهم لجان المصانع فى خدمة الجامعة. وحالياً أكثر من(٧٥٠) شركة تعمل مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المشاريع ذات الاهتمام المشترك، ومن بين هذه الشركات الراعية: فورد للسيارات، جوجل، إنتل، بوينغ، سامسونج، توتال، وغيرها من الشركات الأخرى. ويبلغ تمويل البحوث التى ترعاها الصناعة(١٢٨)مليون دولار،أى(١٩٪)من مجموع تمويل البحوث فى جامعة ماساشوستس(http://web.mit.edu/industry/industry-collaboration.html).

ونستخلص من العرض السابق لجامعة ماساشوستس انعكاس سياسة الدولة اللامركزية على نمط ومصادر التمويل، حيث تتمتع الجامعة بحريتها واستقلاليتها عن الحكومة بدرجة كبيرة، فلا تتدخل الحكومة فى شئونها الخاصة ولا توجد سيطرة عليها من جهات أعلى. وبالتالى تقوم الجامعة بتنمية مواردها الذاتية إسهاماً منها فى تخفيف العبء عن الحكومة وللمساهمة فى دعم الطلاب. كما يظهر أيضاً حرص الجامعة على تحقيق المكاسب من الخدمات التى تقدمها لمجتمعها وذلك من خلال الاعتماد المتبادل بين الجامعة والمجتمع سواء من خلال التعاون مع قطاع الصناعة أو المشروعات التى تقدمها الجامعة للمجتمع.

المحور الثالث: واقع الاستقلال المالى والإدارى بجامعة قناة السويس (نظرياً):

تتم إدارة جامعة قناة السويس وفقاً للمواد (٩) و(١٠) و(١١) من قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ عن طريق مجلس الجامعة ورئيسها، والكلية تتم إدارتها عن طريق مجلس الكلية وعميدها، فى حين تتم إدارة الأقسام من خلال مجلس القسم ورئيسه، وفوق هذه المجالس يأتى المجلس الأعلى للجامعات برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالى. ووفقاً لما ورد بقانون تنظيم الجامعات المصرية يمكن التعبير عن الهيكل التنظيمى لإدارة جامعة قناة السويس بأنه يتسم بالمركزية الهرمية؛ ممثلة فى مستوياتها المتدرجة من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ووكلائهم ورئاسة الجامعة فالوزارة ثم رئاسة الوزارة، ومن ثم فإن هذا النمط من العلاقات الهرمية ذات الاتجاه الواحد من أعلى لأسفل يؤثر تأثيراً سلبياً على المناخ الجامعى، حيث يعمل كل مستوى من مستويات التنظيم الإدارى إلى إخضاع المستوى الأدنى منه لسلطته، وبالتالى يعمل على إضعاف استقلالية الجامعة.

بالإضافة لذلك، فإن القسم الأكاديمى وفقاً لهذا التنظيم الإدارى يمثل قاعدة هرم السلطة الجامعية، رغم أنه يضم القاعدة العريضة من أعضاء هيئة التدريس، مما يدل ذلك على قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى وضع سياسات الجامعة وإجراء التعديلات (http://scuegypt.edu.eg/ar/images/f.pdf).

فعلى الرغم من أن نمط الإدارة المقرر والمعتمد فى قانون تنظيم الجامعات هو الإدارة الجماعية لكل مراحل اتخاذ القرار على جميع المستويات بدءاً من مجالس الأقسام ومروراً باللجان النوعية فى الكليات والجامعة وانتهاءً بمجلس الجامعة، إلا أنه فى أغلب الأوقات تستبدل هذه الأسس ويحل محلها إدارة فردية ترتكز إلى قرارات العمداء ورئيس الجامعة إما بالطريق المباشر أوغير المباشر.وبذلك تصبح الهيئات الجامعية بمثابة إدارات فى نظام مركزى،تتطلع فى كل وقت للمجلس الأعلى للجامعات وتنتظر توجيهاته.

وعن تصرف الجامعة فى أموالها، فتنص المادة (١٨٩) على أن " تتصرف الجامعة فى أموالها وتديرها بنفسها، ويخضع التصرف فى أموال الجامعة وإدارة هذه الأموال ونظام حسابات الجامعة لأحكام اللوائح المالية والحسابية التى تصدر بقرار من وزير التعليم العالى بعد أخذ رأى مجلس الجامعة وموافقة المجلس الأعلى للجامعات مع التقيد بأحكام القانون رقم ٩٠ لسنة

١٩٥٨"(قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢،٦٨). **ومن هنا يتضح أن هذه المادة تناقض نفسها، حيث تشير المادة فى بدايتها إلى حرية الجامعة فى إدارة أموالها، إلا أنها فى نفس الوقت نفت ذلك من خلال تقيد الجامعة وخضوعها لأحكام القانون، ومن ثم فإن وزارة التعليم العالى هى التى تسيطر على عملية التمويل بالجامعة، بدءاً من دراسة الاحتياجات، مروراً بتخصيص الموارد، وانتهاءً بتحديد الاعتمادات اللازمة لها، وبذلك تفتقر الجامعات إلى الاستقلال فى شقه المالى.**

وفى هذا الصدد، ينص قانون تنظيم الجامعات فى المادة (٨) على أن " يكون لكل جامعة موازنة خاصة بها تعد على نمط موازنات الهيئات العامة "، وفى المادة (١٨٧) على أن " يُعد مجلس الجامعة مشروع موازنة الجامعة، ويتولى وزير التعليم العالى عرضها، بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات، على جهات الاختصاص وفقاً للقانون"(قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢،١٨٧).

وعلاوة على ذلك، فالجامعة لا تملك حق التفاوض بنفسها مع الجهات المختصة حول مشروع الموازنة السنوية، وإنما تقوم الجامعة بإعداد مشروع موازنة الجامعة فقط، ثم يتولى وزير التعليم العالى عرضها على جهات الاختصاص بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات، بالرغم من أن الجامعات هى الأكثر دراية عن غيرها باحتياجاتها المالية مما يمكنها من التفاوض مباشرة مع جهات الاختصاص. مما ينعكس ذلك على قصور الاستقلال المالى بها.

واستكمالاً لما سبق، تنص المادة (١٩٤) على أن"لرئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات والمعاهد وأمين الجامعة، كل فى دائرة اختصاصه سلطة نقل الاعتمادات من بند إلى بند آخر فى موازنة الجامعة وذلك وفقاً لأحكام اللائحة التنفيذية والقواعد المقررة لموازنات الهيئات العامة"(قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢، ٦٩). **ويتضح من نص المادة السابقة أن الجامعات لا تمتلك الحرية فى نقل الاعتمادات المالية من باب إلى باب آخر على حسب ما تراه مناسباً لها، وإنما يُسمح لها فقط بنقل الاعتمادات من بند إلى بند فى نفس الباب، وفى ذلك تقييد كبير لمبدأ الاستقلال المالى.**

وبالنظر إلى هذه النصوص القانونية يمكن القول أن الجامعات المصرية لا تمارس الاستقلال المالى بشكل كامل، فالجامعة وفقاً لهذه القوانين لا تمتلك الحرية الكافية فى إدارة أموالها مما يؤثر ذلك على كفاءة وفعالية تلك الإدارة. وذلك يتناقض مع مبدأ الاستقلال المالى ويعوق الجامعة عن أدائها لوظائفها وتحقيق أهدافها.

وعلى الرغم من أن الاستقلال الإدارى والمالى للجامعات أمر ينص عليه القوانين، إلا أن الواقع يشير إلى غير ذلك؛ حيث توجد رقابة صارمة وأحكام ولوائح تحد من تطبيق هذا الاستقلال الإدارى والمالى. فنجد أن هناك عديداً من الأجهزة الخارجية تتولى الرقابة عليها، وهذه الرقابة إما قضائية أو تشريعية، وليست خاضعة للسلطة التنفيذية للجامعة.

المحور الرابع: أوجه التشابه والاختلاف بين دول المقارنة فى الاستقلال المالى والإدارى بالجامعات (المقارنة التفسيرية):

من خلال العرض السابق لنماذج الولايات المتحدة الأمريكية فى الاستقلال المالى والإدارى بالجامعات، يمكن بيان أوجه التشابه والاختلاف بينهم، لتحقيق الخطوة المنهجية الثالثة وهى عقد الموازنات أو المقارنات وذلك بغرض الوصول إلى بيان أوجه الاستفادة من تلك النماذج بما يتناسب مع ظروف وإمكانيات المجتمع المصرى، وذلك كما يلى:

تتشابه دول المقارنة فى سعى كل منها لتدعيم مبدأ الاستقلال المالى للجامعات ولكن يوجد تفاوت فى درجة هذا الاستقلال، ويظهر ذلك فيما يلى:

ففى الولايات المتحدة الأمريكية يتم تخصيص مبلغ إجمالى تُعطى صلاحية تقسيمه إلى إدارة الجامعة، حيث إنها أكثر فهماً لطبيعة المبالغ المطلوب صرفها مما ينتج عنه توزيع أكثر عقلانية للأعمال المالية، فيقلل ذلك من الهدر ويزيد من مستوى كفاءة الإدارة.

فى حين تختلف مصر عن الولايات المتحدة الأمريكية فى عدم وجود قواعد مالية خاصة للجامعات بل ينطبق عليها نفس القواعد المعمول بها فى المؤسسات الحكومية وذلك دون مراعاة لخصوصية المؤسسة الجامعية. حيث إن لكل جامعة ميزانية تخصص لها من قبل الدولة وذلك بناءً على دراسة احتياجات الجامعة من خلال المجلس الأعلى للجامعات وتكون هذه الميزانية فى ضوء الإمكانات المتاحة. وفى نفس الوقت يتم تحديد لها الأبواب التى تصرف فيها وتقيد حركة الجامعة فى نقلها من باب إلى آخر وتقتصر على نقلها من بند إلى آخر فى نفس الباب، مما يترتب عليه ضعف قدرة الجامعة على تنفيذ خططها ومشروعاتها.

كما تتعدد المصادر فى الولايات المتحدة الأمريكية وتعتمد بدرجة كبيرة على المؤسسات الخيرية والأوقاف من المؤسسات والهبات من الخريجين.

بينما تختلف مصر فى أن الميزانية العامة للدولة هى المصدر الوحيد للتمويل، فى حين يعد دور القطاع الخاص فى عمليات التمويل محدود للغاية، وبالتالى تتحمل الدولة نفقات التعليم الجامعى، كما أن إسهامات الطلاب وإيرادات الخدمات التى تقدمها مؤسسات التعليم الجامعى تمثل نسبة ضئيلة فى تمويل التعليم الجامعى، مما يشكل ذلك عبئاً على الدولة.

وعلى الرغم من التشابه الظاهرى فى التنظيم الإدارى للتعليم الجامعى وارتباطه بالاستقلال الإدارى بدول المقارنة، إلا أن هناك عديداً من أوجه الاختلاف منها:

- تتسم جامعات الولايات المتحدة الأمريكية بأن وزارة التعليم لا تمارس أية سلطات عليها، بل تقتصر وظيفتها على عدة أمور منها: جمع البيانات، وتوجيه بعض المخصصات الفيدرالية للبحث الذى يتم إجراؤه بالجامعات، وكذلك التأكيد على عدم التفرقة العنصرية بالجامعات.
- بينما تختلف مصر عنها من حيث إن وزير التعليم العالى، بوصفه على قمة وزارة التعليم العالى، وبوصفه الرئيس الأعلى للجامعات، ورئيس المجلس الأعلى للجامعات، يمتلك عدداً كبيراً من الاختصاصات والصلاحيات التى عادةً ما تتداخل مع ما يجب أن تمارسه الجامعة من إدارة ذاتية لشئونها العلمية والإدارية والمالية.
- وفى الولايات المتحدة الأمريكية لا يمثل مجلس الولاية للتعليم العالى سلطة إشرافية على الجامعات، حيث يهتم فى كثير من الأحيان بتوطيد العلاقة بين الجامعة والولاية التابعة لها، لتبقى السلطة الحقيقية فى يد إدارة الجامعة ومجلسها، ويقتصر دوره على التوجيه وتقويم الجامعة من حيث مطابقتها للسياسة العامة وتفاعلها مع البيئة بما يحقق الصالح القومى العام.
- فى حين تختلف مصر فى أن المجلس الأعلى للجامعات بمثابة الهيئة الوسطى بين الجامعات والدولة، وهو يعد صاحب القرار تقريباً فى الشئون الجامعية، ويمتلك معظم الصلاحيات المرتبطة بالتعليم الجامعى فى مصر، مما يجعل الجامعات لا تستطيع أن تقرر شيئاً من شئونها الداخلية بدون الرجوع إلى المجلس الأعلى للجامعات وموافقة الوزير، ومن ثم يتوقف دور مجلس الجامعة فى كثير من الأمور عند حد الاقتراح وإبداء الرأى، لتبقى الكلمة الفاصلة للمجلس الأعلى للجامعات.
- أما على صعيد الإدارة المركزية للجامعة، فتتمتع مجالس الجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية بسلطات تتيح لها حرية تحديد أهداف الجامعة وأولوياتها، وتصميم هياكل ونظم وإجراءات العمل، ووضع قوانينها باعتبارها القادرة على فهم متطلباتها واحتياجتها، ويظل

دور رئيس الجامعة فى هذا السياق دور تابع للمجلس، من حيث كونه يعمل على تنفيذ ما يصل إليه المجلس من قرارات، ومن ثم يعمل فى إطار السياسة التى يرسمها المجلس.

- وتختلف مصر من حيث إنه على الرغم من أن مجلس الجامعة يعد أعلى سلطة فى التنظيم الإدارى بالجامعة، إلا أن ثمة تكريس واضح لسلطات رئيس الجامعة على حساب المجلس.
- كما تختلف مصر كذلك عن الولايات المتحدة الأمريكية من حيث إن التنظيم الجامعى المصرى يتسم بالنمطية، فى إطار من التنميط القانونى، من خلال قيام تنظيم الجامعات بتحديد الهياكل والاختصاصات ونظم وطرق العمل، ومن ثم إقرارها بالجامعات كافة دون وجود أية مساحة من المرونة تسمح بالتميز بين جامعة وأخرى، بغض النظر عن إمكانات كل جامعة والبيئة التى تعمل فى إطارها؛ مما يؤثر على الإبداع والمبادأة داخل الجامعات المصرية.
- وتختلف مصر كذلك عن الولايات المتحدة الأمريكية من حيث إنها تنفرد بضعف التأثر بالقواعد الديمقراطية فى الإدارة الجامعية، وذلك فى مقابل تناميها فى جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، فالقيادات الجامعية فى مصر تُعين جميعها بقرارات من سلطة أعلى، وأعضاء المجالس يمثلون بحكم مناصبهم، وعلى الرغم من وجود عدد قليل من أفراد المجتمع من الشخصيات العامة فى هذه المجالس، فإنهم يعينون كذلك بقرار من الوزير (فى حالة المجلس الأعلى للجامعات)، ومن رئيس الجامعة (فى حالة المجالس الجامعية)، وذلك بعد إبداء الرأى من جانب تلك المجالس، بالإضافة لذلك يغيب الطلاب عن المشاركة فى تنظيمات الإدارة الجامعية كافة، بعكس الجامعات الأمريكية التى تهتم بمشاركة الطلاب فى مجالسها.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن تفسير أوجه التشابه بين الجامعات المصرية والجامعات الأمريكية، بأنها تعبر عن طموح كل منهم إلى تحقيق استقلاله المالى والإدارى. ويمكن ملاحظة بالنسبة للتشابه الإدارى، أن معظم نواحيه تحتاج- لكى تتحقق- إلى وجود أعضاء هيئة تدريس يكون باستطاعتهم وضع اللوائح المنظمة للجامعة، والمقررات الدراسية وتطويرها، وتحديد مستويات الدرجات الجامعية والمؤهلات.

فى حين يمكن تفسير الاختلاف بين الاستقلال المالى والإدارى بدول المقارنة من خلال النظم السياسية، فمصر لها نظامها السياسى القائم على مفهوم للديمقراطية يعكس ضرورة تدخل الدولة لتحقيق هذا المفهوم، مما يتطلب معه أن يقع على عاتق الجهات الحكومية تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية. من هنا تدخلت هذه الجهات بشئون الجامعات المصرية، فشاركت الجامعات فى وضع هياكلها الإدارية وفى تعديلها، وبالوظائف الرئيسة لإدارتها، وفى تعيين أعضاء هيئة التدريس، ثم فى تنظيم الدراسة. أما الولايات المتحدة الأمريكية فلها نظامها السياسى القائم على مفهوم للديمقراطية يعكس ضرورة توفير الحرية الكاملة للمؤسسات المختلفة فى الدولة لتحقيق تلك الديمقراطية، ومن هنا كان على كل جامعة مسئولية تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية، لذا لم تتدخل الجهات الحكومية فى شئون هذه الجامعات، فأصبح على كل جامعة أن تضع هيكلها الإدارى وتعدله، وأن تعين أعضاء هيئة التدريس بها ثم تنظم الدراسة بها دون مشاركة أى جهات حكومية.

كما يمكن تفسير أيضاً الاختلاف بين الاستقلال المالى والإدارى لجامعات دول المقارنة من خلال أن الجامعات فى مصر لم تهتم بتوفير الموارد المالية على نحو يعطى العائد الكبير الذى يساعد فى حدوث الاستقلال المالى والإدارى على النحو الأمثل، فالموارد المالية الذاتية لدى هذه الجامعات ليست متعددة ومتوفرة. فى حين أن الجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية قد اهتمت بتوفير الموارد المالية على نحو يعطى العائد الكبير، فتحقق لها الاستقلال المالى والإدارى لها على نحو أمثل.

ومن هذا المنطلق، فإن هذه الاختلافات بين دول المقارنة قد كان لها انعكاساتها بطبيعة الحال على الاستقلال المالى والإدارى بالجامعات، حيث يتضح أن الجامعات فى مصر تتسم بضعف الاستقلال المالى والإدارى، فى حين تتمتع الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية بالاستقلال المالى والإدارى، ويرتبط ذلك بالتأكيد بتحقيقها لأهدافها وقيامها بوظائفها ومهامها.

المحور الخامس: نتائج البحث:

- إن استقلال الجامعة بمختلف أبعاده (المالى، الإدارى، الأكاديمى) هو مطلب حيوى وضرورى لكل جامعة لزيادة فعالية الإدارة الجامعية ورفع كفاءتها فى تحقيق وظائفها الموكلة إليها من قبل المجتمع بأقصى كفاءة ممكنة، بما يحقق أهدافها فى ضوء السياسة العامة للدولة.

- يتوقف استقلال الجامعة على طبيعة العلاقة بين الجامعة والدولة. فينبغى أن يكون هناك اتفاق بين الجامعة والدولة، تعطى من خلاله الدولة الحرية اللازمة للجامعة لتسيير شئونها الإدارية والمالية ، حتى يمكنها الوفاء برسالتها وخدمة مجتمعها بما يتناسب مع ظروفها.
- أن الاستقلال المالى للجامعة يحتاج إلى إدارة تتسم بالمرونة وتعتمد بشكل أساسى على النمط اللامركزى وتفويض السلطات، حتى تتمكن من تعظيم الاستفادة من مواردها المختلفة (المالية والبشرية والإدارية)، وتقليل الهدر فى الطاقات والموارد.
- إن الموارد المالية من أهم الموارد اللازمة لتحقيق استثمار ناجح وفعال فى أية مشروعات ولاسيما المشروعات الأكاديمية والبحثية التى تقوم بها الجامعة من أجل تزويد المجتمع بالكوادر البشرية القادرة على مواكبة التغيير، ولكن يتوقف نجاح استثمار هذه الموارد على حسن إدارتها.
- ضرورة بناء هياكل تنظيمية مناسبة لربط الجامعة بالمجتمع وخاصة بالنسبة لقطاعات العمل فيه، بحيث تستطيع الجامعة التعرف إلى مشكلات المجتمع بسهولة والمشاركة فى حلها بفاعلية، ومن ثم تنمية المجتمع. ومن المهم أن تكون علاقة المجتمع بالجامعة داخل إطار يتيح للجامعة الاستقلال، وحرية البحث العلمى، لكى تستطيع أن تؤدى رسالتها بنجاح.
- إن الجامعات يمكن أن تكون أحد المصادر المهمة لتمويل التعليم الجامعى من خلال كونها مراكز إنتاج، أو مراكز استشارات، أو من خلال تسويق البحوث وإيرادات الأملاك.

المحور السادس: توصيات ومقترحات بشأن استقلال جامعة قناة السويس:

أولاً: توصيات ومقترحات تتعلق بالاستقلال المالى للجامعات:

- أن تستقل الجامعة بإدارة مواردها المالية بعيداً عن سيطرة الدولة، ولكن يتم ذلك فى إطار القوانين واللوائح العامة.
- وضع تشريعات تسمح للجامعة بتنويع مواردها الإضافية، والمرونة فى التصرف فيها واستثمارها وصرفها.
- حرية الجامعة فى التصرف فى الأموال وفق السياسات والقواعد التى تقدمها مجالسها المختلفة، مع احتفاظ الجامعة بحق ترحيل فائض الميزانية للأعوام التالية.

- **حق الجامعة فى استثمار أموالها بالأسلوب الذى يراه مجلسها للمساهمة فى تنمية مصادر تمويلها الخاصة.**
- **يكون للجامعة حرية نقل الاعتمادات المالية من باب إلى باب وليس من بند إلى بند.**
- **تصبح الجامعة هى الجهة الوحيدة التى تحدد حجم الميزانية التى تمكنها من تحقيق أهدافها وطموحاتها، وذلك من خلال مجالسها المختلفة، باعتبار الجامعة هى الجهة القادرة على تحديد احتياجاتها وأولوياتها، ومن ثم تقدير حجم الميزانية التى تتمشى مع هذه الاحتياجات والمتطلبات، بحيث لا يصبح دورها قاصراً على اقتراح ميزانيتها.**
- **تقوم الدولة بتخصيص مبلغ مالى إجمالى لكل جامعة، ثم تترك الحرية لمجالس الجامعات فى وضع القواعد والإجراءات، التى يتم على أساسها الإنفاق من هذه الأموال على شئون الجامعة، وذلك فى ضوء طبيعة وطموحات وظروف كل جامعة.**

ثانياً: توصيات ومقترحات تتعلق بالاستقلال الإدارى للجامعات:

- **تفعيل تأكيد الخطاب التشريعى لمبدأ استقلال الجامعات، وذلك من خلال النص على هذا المبدأ فى مادة مستقلة فى قانون تنظيم الجامعات، تأكيداً للأهمية والقيمة المرتبطة بتحقيق هذا المبدأ، مع أهمية إعطاء القانون الضمانات الكافية للجامعة لتحقيق استقلالها، ومن ثم التخفيف من وقوعها تحت هيمنة الدولة والسلطات المركزية.**
- **أن تكون سلطة رئيس الجامعة سلطة أصلية وليست تفويضية.**
- **تقليل سلطات المجلس الأعلى للجامعات؛ بحيث يختص بأمور التخطيط العام للتعليم الجامعى والتنسيق بين الجامعات فحسب.**
- **ضرورة تواجد ممثلين عن الطلبة والاتحادات الطلابية فى المجالس الجامعية المختلفة.**
- **إدارة الجامعة شئونها بنفسها على أسس ديمقراطية، واختيار هيئاتها الأكاديمية عن طريق انتخابات حرة، بعيداً عن تدخل الدولة أو غيرها من قوى المجتمع، وهذا يتطلب تعديل المواد الواردة بقانون تنظيم الجامعات التى تتناول طريقة تعيين القيادات الجامعية.**
- **تتولى الجامعة اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل الداخلى فيها وبماليتها وإداراتها، وإقرار سياستها للتعليم والبحث.**
- **استحداث بعض المواد فى قانون تنظيم الجامعات تقضى بحرية الجامعة فى ممارسة أنشطتها الإدارية والمالية دون تدخل من الخارج، وتؤكد على استقلالها الإدارى والمالى.**

- تأصيل مبدأ تفويض السلطات، كتفويض المجالس الجامعية، فى حدود ما تملك التفويض فيه لرؤسائها فى بعض الأمور التى تتطلب سرعة اتخاذ القرار وفى نطاق السياسة العامة للجامعة، أو تفويض بعض القادة الجامعيين لبعض اختصاصاتهم للمستويات الأدنى.
- جعل صياغة الأهداف ورسم خطوات التنفيذ والاستراتيجيات، من الأمور الداخلية للجامعة، تقوم بها بحرية كبيرة، دونما تدخل من أية جهة خارجية، وبما يتمشى مع الظروف البشرية والمادية لكل جامعة، وظروف البيئة التى تعمل فى إطارها.
- جعل الجامعة قادرة على اتخاذ القرارات التى تيسر لها القيام بمهامها ووظائفها، وخاصة فيما يتعلق بتقرير أعداد الطلاب الذى يمكنها أن تقبلهم للالتحاق، وبحيث يتمشى ذلك مع إمكاناتها المادية والبشرية.
- أن تتمتع الجامعة بقدرتها على الرقابة الذاتية، بمعنى أن تكون تلك الجامعات دون غيرها صاحبة الحق فى أن تراقب نفسها بنفسها فى شئونها المالية، وذلك فى ضوء المعايير التى تضعها مجالسها، ودونما تدخل من أية جهة رقابية من خارج الجامعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أحمد إسماعيل حجى، التعليم العالى والجامعى المقارن حول العالم جامعات المستقبل واستراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة، عالم الكتب، ٢٠١١.

أحمد اسماعيل حجى ، التعليم فى مصر ماضيه وحاضره ومستقبله ،مكتبة النهضة المصرية ،القاهرة، ١٩٩٦ .

أحمد الخطيب، البحث العلمى والتعليم العالى، دار المسيرة للنشر، عمان، ٢٠٠٣.

أحمد ذكى بدوى : معجم مصطلحات العلوم الادارية ، القاهرة ، دار الكتاب المصرى،١٩٨٤.

أحمد نعيم البنداق، "توثيق الاتصال والتواصل بين الجامعات والمراكز البحثية والمجتمع، نظرة استراتيجية"، مؤتمر جامعة القاهرة للبحوث والدراسات العليا والعلاقات الثقافية المنعقد فى الفترة من ٢٧-٢٨ مارس، القاهرة، ٢٠٠٠.

بيومى محمد ضحاوى ، نظم التعليم والاتجاهات العالمية المعاصرة ، دار الفكر العربى ، القاهرة،٢٠١٢.

جامعة قناة السويس، الخطة الاستراتيجية لجامعة قناة السويس ٢٠١٥-٢٠٢٠،ص٤١-٤٢،متاح عبر الموقع الإلكترونى:http://scuegypt.edu.eg/ar/images/f.pdf .

جمهورية مصر العربية ، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٩٦، المادة رقم (١).

جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، مرجع سابق، المادة رقم (١٨٩).

جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، مرجع سابق، المواد رقم (٨)، (١٨٧).

جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، مرجع سابق، المادة رقم (١٩٤).

دعاء منصور أبو المعاطى محمد، جودة مؤسسات التعليم العالى والتعليم المستمر وتحديات مجتمع المعرفة، المؤتمر العربى الدولى الثانى لضمان جودة التعليم العالى، القاهرة، ٢٠١٢.

دينا على حامد أحمد، اتجاهات تمويل التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء بعض التحولات التربوية المعاصرة، (رسالة دكتوراه)، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١١.

سامى محمد نصار، قضايا تربوية فى عصر العولمة وما بعد الحداثة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٥.

سلامة صابر محمد العطار، الجامعات المصرية بين النشأة والمال دراسة فى الوثائق" تحليلية نقدية"، المؤتمر العلمى الرابع لقسم أصول التربية، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢٠٠٩.

شريف محمد محمد شريف، استقلال الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول والمواثيق والإعلانات العالمية، المجلة التربوية، العدد ٣٢ ، كلية التربية، جامعة سوهاج ، يوليو ٢٠١٢ .

رشدى أحمد طعيمة، محمد سليمان البندرى، التعليم الجامعى بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربى، ٢٠٠٤.

عبد الإله يوسف الخشاب و مجذاب بدر العناد، التمويل الذاتى للتعليم العالى فى الدول النامية وتوجهاته مع التركيز على تجربة جامعة بغداد، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠١.

عبد العزيز الغريب صقر، الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٥.

عبد الناصر محمد رشاد، أداء الجامعات فى خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة فى جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج،(رسالة دكتوراه)، كلية التربية، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤ .

على القاسمى، "الجامعة والتنمية"، مجلة المعرفة للجميع، العدد ٢٧، المملكة المغربية، ٢٠٠٢.

فاطمة زكرى محمد عسيرى،"الاستقلال الذاتى للجامعات السعودية، دراسة تحليلية فى ضوء الإعلانات والمواثيق الدولية"،مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٨، الجزء الثالث، أبريل ٢٠١٦.

فردوس عبد الحميد البهنساوى، منظومة التعليم العالى بالولايات المتحدة الأمريكية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦.

ماجد فرحان بدر، أزمة تمويل التعليم العالى الجامعى فى الأردن: الواقع والحلول، بحث مقدم للمؤتمر العلمى المرافق للدورة الثالثة والثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٠.

محمد شمس الدين زين العابدين، "دور حملات جمع التبرعات والهبات والوحدات ذات الطابع الخاص كمصدرين لتمويل الجامعة (دراسة تحليلية ميدانية)"، مجلة البحث فى التربية وعلم النفس، المجلد ١٥، العدد ٣، يناير ٢٠٠٢.

محمد ضياء الدين زاهر وآخرون ، صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية (الدواعى والمتطلبات) ، مجلة المعرفة التربوية: مجلة علمية محكمة دورية تصدرها الجمعية المصرية لأصول التربية ببنها ، المجلد ١، العدد ١، يناير ٢٠١٣.

محمد على عزب، "تمويل التعليم الجامعى فى مصر: ملامح الأزمة وسبل المواجهة (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية بالزقازيق، الجزء الأول، العدد٦٣، ابريل ٢٠٠٩.

محمد محمد سكران، الحرية الأكاديمية فى الجامعات المصرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.

محمد منير مرسى، الاتجاهات الحديثة فى التعليم الجامعى المعاصر وأساليب تدريسه، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٢.

مصطفى محمد عيروط، " مشكلات التمويل المالى وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا فى الجامعات الأردنية الحكومية "، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، العدد ٣.

مها بنت عبدالله بن محمد الشريف، الاستقلال الذاتى كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فى الجامعات السعودية، (رسالة دكتوراه)، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٥.

نسرين صالح محمد صلاح الدين، الفعالية الإدارية والتمويل الذاتى للجامعات المصرية، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.

نهلة عبد القادر هاشم، " تطوير أداء الجامعات المصرية فى ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية "، مجلة التربية: تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ١١، العدد ٢٣، سبتمبر ٢٠٠٨.

ياسر عبد الحافظ، "الجامعة الافتراضية، مدخل من مداخل التعليم الجامعى فى مصر"، مجلة التربية والتنمية، العدد ٣٥، السنة ١٣، القاهرة، ٢٠٠٥.

يزيد عيسى السورطى، السلطوية فى التربية العربية، عالم المعرفة، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١ إبريل ٢٠٠٩.

يوسف عبد المعطى مصطفى، الإدارة التربوية مداخل جديدة..لعالم جديد، دار الفكر العربى،٢٠٠٧.

يوسف سيد محمود، "أبعاد ومشكلات الشراكة بين الجامعة وبعض المؤسسات الإنتاجية والخدمية"، المؤتمر العلمى الرابع: التربية ومستقبل التنمية البشرية فى الوطن العربى فى ضوء تحديات القرن ٢١، كلية التربية بالفيوم، فى الفترة من ٢١-٢٢ أكتوبر ٢٠٠٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ahmad, Abd Rahman & Farley, Alan, " Funding reforms in Malaysian public universities from the perspective of strategic planning", International conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22-23 September, 2013.

American Council Education, Shifting Ground; Autonomy Accountability and Privatization in Higher Education, Washington, DC 2003, May 2004.

Christensen,Tom, "University Governance Reforms: Potential Problems of more Autonomy", Higher Education, Vol.62, 2010.

Enders, Jurgen, et al., "Regulatory Autonomy and Performance: The Reform of Higher Education Re-Visited", Higher Education, The International Journal of Higher Education and Educational Planning, Vol.65, 2013.

Etzkowitz,Henry & Zhou,Chunyan , "Building the Entrepreneurial University: A Global Perspective", Science and Public Policy, Vol.35, No.9, November 2008.

Felt,Ulrike & Glanz,Michaela ," University Autonomy in Europe: Changing Paradigms in Higher Education Policy", Special Case Studies Decision-Making Structures and Human Resources Management in Finland, France, Greece, Hungary,Italy, The Netherlands, Spain and The United Kingdom, Bologna: Magna Charta Observatory, University of Vienna, 2002.

Fontanille,Jacques," Le financement de l'enseignement superieur francais, Pour une refonte du modele economique: effets (Redistributifs), equite et efficience " , conference des presidents d'universite, universite de Limoges, Septembre 2011.

Harvard University, Financial administration, Financial Report Fiscal year 2015, Available at: http://finance.harvard.edu/annual-report.

Harvard University, Financial Report, Fiscal year 2015, Available at: http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance.

Harvard University, Harvard`s President & Leadership, Available at: http://www.harvard.edu/about-harvard/harvards-president-leadership.

Higher Education, Shared Governance in Colleges and Universities, Program and Policy Council, Available at: www.aft.org/pub_2009.

Kitagawal,Fumi,"Entrepreneurial Universities and the Development of Regional Societies: A Spatial View of the Europe of knowledge", Higher Education Management and Policy, Vol.17, No.3, 2005.

Lee,Jenny J. & Rhoads, Robert A., "Faculty Entrepreneurialism and the Challenge to Undergraduate Education at Research Universities", Research in Higher Education, Vol. 45, No.7, November 2004.

Maassen, Peter & Gornitzka, Ase, "University reform and institutional autonomy: A framework for analyzing the living autonomy", Higher Education Quarterly, Vol.71, Issue 3, July 2017.

Machado,Marcus Vinicius, "Entrepreneurial Activities in the Brazilian Federal Universities: A case Study of the Federal University of Ceara", Ph.D Dissertation submitted to the Faculty of the Center for the Study of Higher Education, in the Graduate College, The University of Arizona, 2005.

Marton,Susan, UniversityAutonomy Under Threat: A Case Study fromSweden,2004,Availableat:http://www.flackattack/faw/indephp?Title=Autonomy underthret%3threat.

Massachusetts Institute of Technology, Collaboration with industry, Industry Guide, Available at: http://web.mit.edu/industry/industry-collaboration.html.

Massachusetts Institute of Technology, Cost & Aid, Massachusetts Institute of Technology,"U.S. News and World Report",Availableat:http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/mit-2178/paying.

Massachusetts Institute of Technology, Partnerships & Exchanges, Available at: http://odge.mit.edu/gpp/registration/partnerships/.

Massachusetts Institute of Technology, The MIT Corporation,Corporation Membership, Available at: http://web.mit.edu/corporation/membership.html.

Michavila, Francisco & Martinez, Jorge M., "Excellence of Universities versus Autonomy, Funding and Accountability", European Review, Vol. 26, No. S1, 2018.

Ministry of Human Resource Development Department of Secondar and Higher Education Government of India, Central Advisory Board of Education Committee, Autonomy of Higher Education Institutions, New Delhi, June 2005.

Nybom,Thorsten, "University Autonomy: A Matter of Political Rhetoric?" , The University in the market, Orebro University, Orebro, Sweden, Vol. 82, 2008.

Pruvot, Enora Bennetot & Estermann, Thomasm,"University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017", European University Association, 2017.

Ramirez, F.O., The Rationalization of Universities, In M.-L.Cambridge, Cambridge University Press, 2006.

Smith ,K.J., Business Plan for A Technology Incubator Lane County, Oregon, University of Oregon and the Lane County Business Incubation Group, March 2004.

Wan, Chang-Da," The History of University Autonomy in Malaysia", Policy Ideas, No.40, May 2017.

Wiggins,Joel & Gibson,David V., " Overview of US Incubators and the Case of the Austin Technology Incubator", Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management , Vol.3, No.2, 2003.

الملخص

هدف البحث التعرف إلى الإطار الفكرى للاستقلال المالى والإدارى بالجامعات وآليات تطبيقه، وكذلك الوقوف على أبرز نماذج بعض الجامعات الأمريكية فى تفعيل الاستقلال المالى والإدارى بها، ورصد واقع تطبيق الاستقلال المالى والإدارى بجامعة قناة السويس نظرياً. وتقديم تصوراً مقترحاً لتفعيل الاستقلال المالى والإدارى بجامعة قناة السويس استرشاداً بنماذج بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية.

ولتحقيق ذلك الهدف اعتمد البحث على المنهج المقارن باستخدام الأسلوب العلمى لجورج بيريداى بخطواته الأربع (الوصف ،التفسير ،الموازنة ،المقارنة)؛ حيث إنه أنسب صور التحليل المقارن المتمثل فى طريقة حل المشكلات ، وذلك عن طريق اختيار مشكلة واحدة ودراستها فى أكثر من نظام تعليمى، للوصول الى الأساليب المختلفة التى أخذت بها النظم التعليمية فى مواجهة هذه المشكلة.

ولقد أسفر البحث عن نتائج عدة، أهمها:

- نقص الوعى بثقافة وأهمية الاستقلال المالى والإدارى وجوانبه المختلفة داخل جامعة قناة السويس.
- الافتقار إلى وجود خطة استراتيجية فعالة ومرنة للجامعة يكون من أهدافها تهيئة الجامعة للاستقلال الذاتى.
- أن استقلال الجامعة يتوقف على طبيعة العلاقة بين الجامعة والدولة. فينبغى أن يكون هناك اتفاق بين الجامعة والدولة، تعطى من خلاله الدولة الحرية اللازمة للجامعة لتسيير شئونها الإدارية والمالية ، حتى يمكنها الوفاء برسالتها وخدمة مجتمعها بما يتناسب مع ظروفها.
- قلة توفر البيئة الجاذبة للمجتمع المحيط، والقدرة على تحقيق التواصل مع المجتمع وجذب الدعم اللازم الذى يساعد على تحقيق متطلبات الاستقلال المالى والإدارى.
- ضعف آليات الاتصال وسبل التنسيق بين الجامعة و مؤسسات الأعمال والإنتاج؛ التى تعد أحد الوسائل الهامة لزيادة الموارد المالية للجامعة.
- التوسع فى إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة والتى تسهم بشكل كبير فى زيادة التمويل.

- ضعف الرقابة الداخلية على الأداء الجامعى مالياً وإدارياً، فى مقابل خضوع الجامعة لرقابة الكثير من أجهزة الرقابة الخارجية. وفى ضوء تلك النتائج تم اقتراح سياسات وآليات لتفعيل الاستقلال المالى والإدارى بجامعة قناة السويس.

Financial and Administrative Autonomy at some American Universities and Benefiting from Them at Suez Canal University: A Comparative Study

The study aimed at Identifying the ideological framework of financial and administrative autonomy of universities, and stand on the experiences of some American Universities in the elements of the administrative and financial autonomy to universities, It also Introducing a suggested Framework for financial and administrative autonomy at Suez Canal University.

The study used the Comparative Approach, depending on the scientific approach to George Periday by his four steps (description, interpretation, budget, comparison): it was the most suitable images comparative analysis of the way to solve problems, by selecting one problem and studying it in more than one educational system, in order to reach the different methods adopted by the educational systems in facing this problem

The study resulted in revealing some deficiencies related to the reality of financial and administrative autonomy at Suez Canal University. The deficiencies can be listed as follows:

- **Lack of awareness of the culture and importance of university financial and administrative autonomy.**
- **Shortage of an effective and flexible strategic plan for the university whose goal is to prepare the university for self-autonomy.**
- **Weak communication and coordination mechanisms between the university and production and business institutions; which is one of the important means to increase the financial resources of the university.**
- **The need for strategies and plans to activate the partnership between the university and production institutions.**

According to these results, effective policies and active mechanisms for activating financial and administrative autonomy were proposed at Suez Canal University.